OFICINA DE PARTES 2 FIA
RECEPCIONADO
Fecha 11 FEB. 2016
Hora
Nº Ingreso 27474

INFORME TECNICO Y DE GESTIÓN FINAL

Fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Folil Araucanía

CODIGO: PYT-2014-0395

Nº INFORME: FINAL

PERIODO: desde 29 de diciembre 2014 hasta 30 de Noviembre de 2015

EJECUTOR:

Nombre	COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA
Giro	Fabricación y venta de artesanía, comercializadora, corretaje de productos agro-elaborados, consignación y capacitación.
Rut	
Representante	Elizabeth del Carmen Painemal Rain

NOMBRE Y FIRMA COORDINADOR PROYECTO

Nombre	Elizabeth del Carmen Painemal Rain
Rut	
Firma	

I. RESUMEN EJECUTIVO

La ejecución de Proyecto ha obtenido como resultado la formulación del primer Plan estratégico de la Cooperativa Folil Araucanía que tiene por propósito la creación y fortalecimiento de sus capacidades de gestión de manera de insertarse exitosamente en sus actuales mercados y, especialmente, en nuevos mercados; tanto de orden nacional como extranjeros. Así como lograr convertirse en actor relevante en el desarrollo en los territorios donde habitan sus socias y proveedores de artesanías, materias primas y otros productos. Este Plan fue diseñado con la activa participación de la Directiva de la Cooperativa y legitimado por la Asamblea de Socias. Este Plan estratégico concluye con un Programa de actividades conducentes a la creación y fortalecimiento de las diferentes capacidades requeridas para el desarrollo de esta Cooperativa.

Además, se ha diseñado un Proyecto para el establecimiento de una capacidad de gestión de la innovación: La UNIDAD DE DISEÑO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Por último, con la finalidad de crear las bases fundamentales para el desarrollo deseado por la Cooperativa se ejecutaron talleres de motivación para las socias y Directiva de la cooperativa de manera de ir logrando los cambios actitudinales necesarios para el pleno éxito del presente Proyecto; así como talleres de fortalecimiento del cooperativismo, debido a las debilidades existentes en esta materia en Folil Araucanía. De la misma manera y con igual propósito, se ejecutaros diversas asesorías técnicas en gestión estratégica y gestión de cooperativas.

II. TEXTO PRINCIPAL

1. **Breve resumen de la propuesta**,

La Propuesta postulada, por tratarse de una cooperativa de 18 socias de origen mapuche, y una línea de producción con cerca de 70 mujeres artesanas, que busca rescatar la cultura ancestral de la Araucanía a través de productos de alta calidad. Entre sus trabajos se encuentran tejidos tradicionales mapuches y diseños textiles de vestuario y decoración que fusionan tejido a telar con variedad de telas y otros materiales, requiere de la creación y fortalecimiento de una capacidad flexible y dinámica de gestión e innovación que le permita operar exitosamente, sobre la base de un sólido compromiso cooperativo, social y medioambiental, en mercados nacionales y extranjeros de competencia creciente y de permanentes cambios.

Compromiso, no solo para con la propia cooperativa, sino que también para con sus asociados, sus familias y el territorio donde ella se ubica.

En el momento de su postulación se percibía, a los menos, dos grandes oportunidades para esta cooperativa: Una relacionada con su giro de negocio en el campo de la artesanía mapuche; cuya demanda ha venido creciendo en los diferentes mercados. La otra oportunidad está dada por la creciente necesidad que tiene la sociedad occidental de contar con empresas que respondan de mejor manera a los cada vez más importantes y cambiantes requerimientos culturales, sociales, económicos y medioambientales.

Por tratarse de una cooperativa en crecimiento requiere de un importante apoyo para enfocar su quehacer de manera estratégica y con una visión de mediano largo plazo. Lo que implica poner en marcha capacidades eficientes, eficaces y efectivas que le permitan identificar y entender apropiadamente sus entorno; establecer modelos de negocios, crear cadenas de valor apropiadas, establecer una estructura organizacional acorde, identificar y aplicar innovaciones tecnológicas (procesos y productos), tanto en la propia cooperativa como entre sus asociados y otros actores territoriales claves para el éxito de esta cooperativa. Así como establecer mecanismos apropiados para lograr relaciones efectivas (de ida y vuelta) con sus entornos.

Con este fin la propuesta buscó, primero, elaborar con los principales actores de la cooperativa (socios, directivos y personal) un diagnóstico con visión de futuro que conlleva no solo un análisis actual sino que analizar a Folil Araucanía en comparación a lo que debe llegar a ser en el mediano y largo plazo. Con ese fin se diseñó un modelo ideal de cooperativa sobre la base de nuevos modelos organizacionales que se están planteando hoy en día, especialmente en el campo de economía social y solidaria.

En segundo lugar, formular un plan estratégico de acción de corto, mediano y largo plazo que sirva de marco para establecer su posterior funcionamiento de las capacidades de gestión e innovación que esta cooperativa requiere para su pleno éxito. Esta acción se propuso llevarla a cabo mediante un proceso participativo estructurado en una base modular de talleres de trabajo conducidos por el especialista en planificación estratégica y en las demás materias pertinentes. Equipo técnico, este último, que fue preparando la documentación necesaria, con información entregada por los propios participantes y otros antecedentes y experiencias, para que sea discutida en cada módulo por los actores de la cooperativa. Con esta forma de proceder no solo se logra a su término contar con el plan estratégico, sino que también con los actores capacitados en planificación estratégica.

En tercer lugar, se desarrollaron actividades de capacitación y asesorías, como soporte para el éxito del Plan estratégico de manera paralela. Estás actividades contempladas son:

1) Taller de motivación al Cambio y de fortalecimiento del cooperativismo
2) Formulación de un proyecto para crear una Capacidad de Gestión de la Innovación al interior de la Cooperativa
5) Asesoría para la Gestión empresarial y la Innovación

Como resultado con estas actividades de capacitación se logra no solo un muy buen plan estratégico y el establecimiento de una capacidad organizacional para gestionar adecuadamente la innovación que sea necesaria, sino que también se establece el capital básico de conocimientos para proyectar a la cooperativa hacia el mediano y largo plazo.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	
Objetivo general	
Establecer y fortalecer las capacidades requeridas por la Cooperativa Campesina Folil Araucanía para que ésta logre ser exitosa en cumplimiento de su Misión y se convierta en un actor relevante en el desarrollo de territorio donde ella se inserta	
Objetivos específicos	
Nº	**Objetivos Específicos (OE)**
1	**Elaborar el Diagnóstico de Folil Araucanía en relación al Modelo de cooperativa que se quiere alcanzar; mediante el cual se identificarán con precisión las brechas que deben ser resueltas mediante el Plan estratégico de cambio.**
2	**Establecer las bases para la formulación del Plan estratégico de Acción.**
3	**Formular un Plan de Cambio Estratégico de Acción de corto, mediano y largo plazo para que la Folil Araucanía pase de su situación actual o situación base a la definida por el Modelo, planteando la resolución de las brechas existente entre la situación base y el modelo a construir .**
4	**Diseñar una capacidad de gestión de la innovación al interior de la Cooperativa.**
5	**Generar un capital básico o cimientos de conocimientos que permita el cambio requerido.**

2. Cumplimiento de los objetivos del proyecto:

Nº OE	Descripción del OE	% de avance a la fecha
1	Elaborar el Diagnóstico de Folil Araucanía en relación al Modelo de cooperativa que se quiere alcanzar; mediante el cual se identificarán con precisión las brechas que deben ser resueltas mediante el Plan Estratégico de cambio.	100%
2	Establecer las bases para la formulación del Plan Estratégico de Acción	100%
3	Formular un Plan de Cambio Estratégico de Acción de corto, mediano y largo plazo para que la Folil Araucanía pase de su situación actual o situación base a la definida por el Modelo, planteado la resolución de las brechas existentes entre la situación base y el modelo a construir.	100%
4	Diseñar una capacidad de gestión de la innovación al interior de la Cooperativa Folil Araucanía.	100%
5	Generar un capital básico o cimientos de conocimientos que permita el cambio requerido	100%

Cuantificación del avance de los RE al término del proyecto

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
1	1	Modelo Organizacional Estratégico	Documento con Modelo Estratégico	Medición Directa	Modelo Tradicional	Se cuenta con Modelo Estratégico y sistémico	31-03-2015	100 %
	2	Situación Base	Documento con situación base descrita	Medición Directa	Cooperativa no cuenta con una situación base	Cooperativa cuenta con su situación base establecida	30-04-2015	100%

	3	Diagnóstico Estratégico	Documento con Diagnóstico Estratégico Cantidad de personas claves capacitadas en el tema	Medición Directa Medición Directa	Pre diagnóstico de adentro hacia fuera No cuenta con personas capacitadas en el tema	Diagnóstico de afuera hacia dentro Brechas identificadas y analizadas Directivos, personal y socios seleccionados capacitados en el tema	31-05-2015	100%
2	1	Bases para el Plan Estratégico	Documento con Bases establecidas	Medición directa	Bases establecidas	Se cuenta con las bases para iniciar el Plan	31-08-2015	100%-
3	1	Plan Estratégico de corto, mediano y largo plazo	Documento con Plan Formulado Cantidad de personas claves motivadas en el tema	Medición directa Medición directa	Plan Estratégico formulado Se cuenta con personas motivadas en Plan Estratégico	Cuenta con un Plan Estratégico de corto, mediano y largo plazo Directiva y socias motivadas en el tema	28-10-2015 10–09-2015	100% 100%
4	1	Proyecto: Capacidad de gestión de la Innovación	Documento de Proyecto: Capacidad organizacional Formulado	Medición directa	No cuenta con una capacidad especializada en gestión de la Innovación	Cuenta con una capacidad diseñada para ser implementada	30-11-2015	100%
5	1	Capacitación de Personas en gestión e innovación y desarrollo del cooperativismo	Cantidad de Personas capacitadas Qpc: directivos, socios seleccionados	Qpc = SUM (Q talleres x Q alumnos por taller)	No cuenta con personas capacitadas para el cambio estratégico	Cuenta con, a lo menos, 15 a 30 personas capacitadas en Investigación de mercado, análisis estratégico y gestión de personas	30-11-2015	100%

	2	Motivación para el cambio y la inclusión: directivos, socios seleccionados y personal y, mujeres y jóvenes seleccionados. Y, fortalecimiento del cooperativismo	Cantidad de Personas motivadas Qpm	Qpm = SUM (Q talleres x Q alumnos por taller)	No cuenta con las suficientes personas suficientemente motivadas	Cuenta con, a lo menos, 15 a 20 personas motivadas para el logro efectivo del PE y la inclusión de mujeres y jóvenes en la CdeV de la Cooperativa	30-11-2015	100%
	3	Asesorías prestadas en gestión estratégica e innovación	Cantidad de horas de asesorías prestadas Qhrs	Qhrs = SUM (Qhrs por tipo de asesoría)	Cuenta con personas para una adecuada gestión estratégica e innovación	Cuenta con la directiva que ha recibido asesoría para una adecuada gestión empresarial y de la innovación	30-11-2015	100%

1. Descripción breve de los impactos obtenidos

Los impactos más significativos con el desarrollo del presente proyecto han estado en los cambios actitudinales de la Directiva y de sus socias en relación a la comprensión de la necesidad de contar con un proceso de gestión estratégica con una visión, por una parte, de mediano y largo plazo, y por otra de proyectarse más allá de la localidad y la región para alcanzar los ideales que se plantean en esos horizontes. Han pasado, para estos fines, a disponer de su primer PLAN ESTRATÉGICO de mediano y largo plazo (10 años).

Las socias y su Directiva han logrado convencerse que es posible, sobre la base de lo que hasta el momento han logrado, proyectarse a mercados de más exigencia y llegar a ser algo similar a la exitosa experiencia del pueblo de Otavalo en Ecuador que se ha posicionado muy bien Europa y USA. Así como haber internalizado la necesidad imprescindible de contar con adecuadas capacidades, tanto de gestión y diseño moderno en sus artesanías conducente una valoración creciente, como de producción, para lograr los éxitos esperados, especialmente de contar con: una Gerencia profesional para conducir el desarrollo de la Cooperativa, un enfoque estratégico de acción, una sistematización de los diferentes procesos, un adecuada comprensión del modelo cooperativo y el haber hecho suyo la comprensión de su

inserción en un Territorio donde se conjugan una cultura propia (cultura mapuche, una necesidad de un desarrollo social y, un equilibrio medioambiental que debe ser respetado y propiciar su sostenibilidad. Hicieron suyo, fundamentalmente la directiva, el enfoque del Valor Compartido para hacer realidad los aspectos señalados. Para cuyas finalidades cuentan con un diseño preliminar de un proyecto para la creación de la Unidad de DISEÑO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

También, se ha logrado como impacto relevante, la comprensión de la utilidad para alcanzar sus éxitos que tienen las alianzas estratégicas con otros actores, tanto del Sistema de valor en el que participan y en los que participarán en el futuro, como de los demás actores participantes en sus diferentes entornos, actuales y futuros. Ejemplo de ello es la valoración que ha empezado a dar la alianza con CENCOSUD, las relaciones cultivadas con Revista Paula y con las instituciones públicas de la Región de la Araucanía y de diversas entidades privadas, como universidades, obispado de Temuco, etc.

2. Aspectos metodológicos del proyecto

A. Proceso metodológico para la ejecución del Diagnóstico Estratégico:

En primer lugar, se formuló el Modelo organizacional que se quiere alcanzar para Folil Araucanía en un futuro de 10 años. Modelo que se ha formulado en base al análisis de diferentes tipos de organizaciones; tales como empresa solidaria, empresa social, empresa sustentable, empresas B y B1, capitalismo consciente y enfoque de valor compartido; y, los planteamientos de una economía social y las perspectivas futuras de desarrollo de la artesanía en el mundo. El Modelo formulado incluye:

a. Previsión, visión y misión
b. Características básicas del Modelo
c. Oportunidades de mediano y largo plazo para Folil Araucanía. Tanto en valores sociales, culturales y medioambientales; como en valores económicos
d. Oferta de Folil Araucanía para el mediano y largo plazo de bienes y servicios satisfactores de las oportunidades detectadas
e. El sistema de valor donde se inserta el Modelo
f. Esquema básico de la cadena de valor
g. Las capacidades organizacionales requeridas por el Modelo: conducción estratégica, Inteligencia de mercado, prospección de necesidades culturales, sociales y medioambientales en su territorio de influencia, Planificación estratégica, Innovación y transferencia tecnológica,

elaboración y7o terminación de artesanías y otros, comercialización y exportación, soporte administrativos y financieros

h. El Modelo de negocio a mediano plazo y el de largo plazo

En un segundo lugar, se procedió a establecer la situación base o Situación actual en que se encontraba la Cooperativa, en el momento de la presente intervención, Para ello se procedió a:

a. Determinación de las variables a ser medidas para establecer la situación base; sobre un desarrollo teórico conceptual.
b. Levantamiento de los datos requeridos. Ello mediante recopilación de antecedentes y aplicación de un cuestionario
c. Resultados obtenidos sobre las funciones de:
    i. planificación;
    ii. Organización: Gestión de personas: no existe un proceso sistemático
    iii. Dirección:
    iv. Control, seguimiento y evaluación

.

En un tercer lugar, se ejecutó la Determinación de las Brechas, su análisis y conclusiones para pasar de la situación base a la situación establecida por el Modelo:

i. La determinación de brechas se ha hecho para cada una de las funciones de gestión y sus variables. Comparación entre los resultados obtenido en la situación base y las mismas funciones y variables derivadas del Modelo
ii. El análisis de esas brechas se ha hecho aplicando para cada una de esas brechas la teoría del comportamiento (Co=f(Ac, Md, Kh))
iii. Conforme a ese análisis se procedió a extraer las principales conclusiones

B. Proceso metodológico para establecer las bases para la formulación del Plan estratégico de Folil Araucanía

1. Análisis de la Problemática que debe resolver el Plan de acción estratégica
   Método de análisis: aplicación de la Teoría del comportamiento
   Dónde: Comportamiento o Resultado = f(Actitud, Medios, Experiencia)
   a. El Árbol de Problemas de la Brecha o Problemática a resolver:
      i. Efectos o consecuencias
      ii. Fenómeno o problema específico
      iii. Causas; y
      iv. Factores: controlables y no controlables
   b. Análisis y priorización de factores relevantes en función de grado de incidencia en la problemática de corto y mediano plazo. Para ello se utiliza el resultado del análisis del comportamiento efectuado.
   c. Definición de criterios de aplicación en función de los resultados del análisis del comportamiento efectuado.

2. Soluciones de la Brecha o Problemática a Resolver
   a. El Árbol de Soluciones:
      i. Finalidad u objetivo general
      ii. Objetivo específico
      iii. Objetivos intermedios
   b. La Matriz o Marco Lógico
3. La Estrategia general:
   a. Definición y priorización de ejes de acción en concordancia con los objetivos intermedios y los resultados del análisis del comportamiento realizado. Agrupados, en principio, en:
   i. Integración al Sistema de Valor donde se inserta e insertará la Cooperativa
   ii. Participación de asociados y su familia. Así como la incorporación de mujeres y jóvenes al quehacer de la Cooperativa.
   iii. Desarrollo de la Gestión Estratégica en la conducción de la Cooperativa
   iv. Desarrollo de la Innovación, capacidad y procesos, en el ámbito económico como social, a nivel de la organización y de sus asociados. Así como en la contribución al desarrollo de la innovación en los demás eslabones de Sistema de Valor
   v. Contribución a la protección del medio ambiente
   vi. Alianzas estratégicas con facilitadores del territorio y/o agregados territoriales superiores
   b. Estrategias de carácter interno o de integración entre ejes de acción
   c. Estrategias de carácter externo o de posicionamiento en el Sistema de Valor, e interrelación con los actores territoriales, otros facilitadores y con el medio ambiente

El trabajo se realizó mediante la elaboración de documentos por parte de la consultoría especializada y el equipo técnico. Estos documentos fueron discutidos y modificados con la Directiva de la Cooperativa, mediante talleres de trabajo.

C. Procedimiento metodológico para la formulación del Plan

1. Definición de actividades directas para el logro de cada uno de los ejes definidos. Estas actividades deberán establecer:
   a. A qué objetivo intermedio o eje contribuye, en principio:
      i. Integración al Sistema de Valor
      ii. Participación de actores relevantes
      iii. Desarrollo de la Gestión Estratégica
      iv. Desarrollo de la Innovación
      v. Contribución a la protección del medio ambiente
   b. En cuál o cuáles factores controlables interviene
   c. Tipo duración. Corto, mediano o largo plazo
   d. Inicio: en el corto plazo, en el mediano plazo, o en el largo plazo
   e. Determinar los indicadores de ejecución
   f. Identificar la(s) fuente(s) de verificación

g. Factores condicionantes externos

2. Definición de las actividades indirectas o alianzas estratégicas para cada eje. Estas están relacionadas con los factores no controlables.
   Desarrollar los mismos puntos que para las actividades directas; salvo en materia de tipo de factor que se interviene
3. Programación de corto y mediano plazo con las actividades, por tipo y eje en la que se inserta
4. Determinación de los tipos de recursos necesarios para la operación destinada a la ejecución en el corto y mediano plazo de cada actividad
5. Establecimiento de los indicadores de avance y cumplimiento para cada una de ellas.
6. Recomendaciones para la sostenibilidad de la intervención en el largo plazo de modo que la Cooperativa Folil Araucanía alcance el modelo diseñado para ella.

La formulación del Plan estratégico se hace mediante un proceso participativo estructurado en una base modular de talleres de trabajo conducidos por el especialista en planificación estratégica y en las demás materias pertinentes.

Se prepara la documentación necesaria, con información entregada por los propios participantes y otros antecedentes y experiencias, discutida en cada módulo con la Directiva los actores de la Cooperativa. Con esta forma de proceder no solo se logra a su término contar con el plan estratégico, sino que también con los actores capacitados en planificación estratégica.

El trabajo se realiza mediante la elaboración de documentos por parte de la consultoría especializada. Estos documentos se discuten y modifican con personas claves de la Cooperativa, mediante talleres de trabajo

D. Procedimiento metodológico para diseñar la capacidad de gestión de la innovación

1. El diseño de esta capacidad se hace en función del Plan estratégico formulado
2. Se utiliza enfoque de sistemas. Entendiendo que la capacidad a diseñar es un subsistema de la Cooperativa en su globalidad
3. Se utiliza para tal fin la técnica de proyectos
4. Se establece la cadena de valor específica de esta capacidad especializada
5. Se definen las unidades estructurales requeridas, así como sus funciones , cargos y perfiles

E. Procedimiento metodológico para la generación de Capital humano básico

1. Los cursos talleres de capacitación propuestos han sido definidos con la información preliminar de la Cooperativa. Estos cursos se desarrollaron con

la modalidad de talleres de trabajo.

2. Estos talleres están conformados por una parte expositiva y una segunda de aplicación de los conceptos trasmitidos en la primera etapa a la realidad de la Cooperativa. En estos talleres, además, se trabajó de manera grupal de modo de lograr un mayor sinergismo en favor de los logros a alcanzar.
3. La duración de cada curso taller está dada por la necesidad de cada uno de ellos para alcanzar los mínimos aceptables por el este objetivo.
4. Por su parte, las asesorías han sido definidos por la temática central de la convocatoria y que es la gestión estratégica y la innovación. En las que la Cooperativa no tiene, en este momento, el "know how" necesario.
5. La prestación de la asesoría se ha hecho mediante la participación de especialistas en ambas temáticas específicas: la gestión de cooperativas y la gestión de la innovación. Estos especialistas han sido profesionales con experiencia, que sepan hacer y no solo que sepan sobre las temáticas definidas.

Principales problemas metodológicos enfrentados

En general, la metodología diseñada e incluida en la propuesta no sufrió modificaciones.

Solo se hicieron profundizaciones en las acciones específicas, producto de los resultados arrojados por el Diagnóstico estratégico y los requerimientos emanados del propio Plan estratégico.

Las profundizaciones fueron principalmente en:

i. La motivación de la directiva y las socias de la Cooperativa, producto de las características actitudinales existentes
ii. La profundización de la gestión cooperativa de Folil Araucanía; ya que su cultura sobre cooperativismo era bastante incipiente
iii. Todo esto porque la información inicial al respecto era bastante escasa y poco analizada.

3. Descripción de las actividades PROGRAMADAS y tareas EJECUTADAS para la consecución de los objetivos

Análisis comparativo de las actividades del Proyecto

PROGRAMADAS	EJECUTADAS	BRECHA	RAZONES
Diseño del Modelo	100%	No	
Situación base	100%	No	

Diagnóstico	100%	No	
Bases para la formulación del PE	100%	No	
Formulación del PE	100%	No	
Formulación Proyecto: Capacidad de Gestión de la Innovación	100%	No	
Motivación al Cambio	100%	Adecuación en forma y contenido	Resultados del Diagnóstico y exigencias del Plan Estratégico
Capacitación en gestión estratégica e Innovación	100%	Adecuación en forma y contenido	Resultados del Diagnóstico y exigencias del Plan Estratégico
Asesoría en gestión estratégica e innovación	100%	Adecuación en forma y contenido	Resultados del Diagnóstico y exigencias del Plan Estratégico

4. Resultados del proyecto:

4.1 Resultados parciales obtenidos

Nº OE	Nº RE	Resultado Esperado (RE)	Indicador de Resultados (IR)					% de avance a la fecha
			Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Estado actual del indicador	Meta del indicador (situación final)	Fecha alcance meta	
1	1	Modelo Organizacional Estratégico	Documento con Modelo Estratégico	Medición Directa	Modelo Tradicional	Se cuenta con Modelo Estratégico y sistémico	31-03-2015	100 %
	2	Situación Base	Documento con situación base descrita	Medición Directa	Cooperativa no cuenta con una situación base	Cooperativa cuenta con su situación base establecida	30-04-2015	100%

	3	Diagnóstico Estratégico	Documento con Diagnóstico Estratégico Cantidad de personas claves capacitadas en el tema	Medición Directa Medición Directa	Pre diagnóstico de adentro hacia fuera No cuenta con personas capacitadas en el tema	Diagnóstico de afuera hacia dentro Brechas identificadas y analizadas Directivos, personal y socios seleccionados capacitados en el tema	31-05-2015	100%
2	1	Bases para el Plan Estratégico	Documento con Bases establecidas	Medición directa	Bases establecidas	Se cuenta con las bases para iniciar el Plan	31-08-2015	100%-
3	1	Plan Estratégico de corto, mediano y largo plazo	Documento con Plan Formulado Cantidad de personas claves motivadas en el tema	Medición directa Medición directa	Plan Estratégico formulado Se cuenta con personas motivadas en Plan Estratégico	Cuenta con un Plan Estratégico de corto, mediano y largo plazo Directiva y socias motivadas en el tema	28-10-2015 10–09-2015	100% 100%
4	1	Proyecto: Capacidad de gestión de la Innovación	Documento de Proyecto: Capacidad organizacional Formulado	Medición directa	No cuenta con una capacidad especializada en gestión de la Innovación	Cuenta con una capacidad diseñada para ser implementada	30-11-2015	100%
5	1	Capacitación de Personas en gestión e innovación y desarrollo del cooperativismo	Cantidad de Personas capacitadas Qpc: directivos, socios seleccionados	Qpc = SUM (Q talleres x Q alumnos por taller)	No cuenta con personas capacitadas para el cambio estratégico	Cuenta con, a lo menos, 25 a 30 personas capacitadas en Investigación de mercado, análisis estratégico y gestión de personas	30-11-2015	100%

	2	Motivación para el cambio y la inclusión: directivos, socios seleccionados y personal y, mujeres y jóvenes seleccionados. Y, fortalecimiento del cooperativismo	Cantidad de Personas motivadas Qpm	Qpm = SUM (Q talleres x Q alumnos por taller)	No cuenta con las suficientes personas suficientemente motivadas	Cuenta con, a lo menos, 15 a 20 personas motivadas para el logro efectivo del PE y la inclusión de mujeres y jóvenes en la CdeV de la Cooperativa	30-11-2015	100%
	3	Asesorías prestadas en gestión estratégica e innovación	Cantidad de horas de asesorías prestadas Qhrs	Qhrs = SUM (Qhrs por tipo de asesoría)	Cuenta con personas para una adecuada gestión estratégica e innovación	Cuenta con la directiva que ha recibido asesoría para una adecuada gestión empresarial y de la innovación	30-11-2015	

4.2 Logro de Hitos. Se deberá hacer un completo y detallado análisis y reflexión en cuanto al avance, cumplimiento o eventual atraso del hito definido para el periodo. (ANÁLISIS DE BRECHA DE HITOS)

HITO CRÍTICO	Resultado esperado	Resultado alcanzado	Brecha	Análisis
Diagnóstico estratégico	Realizado	100%	NO	Satisfacción plena
Plan Estratégico	Formulado	100%	NO	Satisfacción plena
Proyecto: capacidad gestión de la Innovación	Diseñado	100%	NO	Satisfacción plena
Cooperativa con personal motivado, capacitado y asesorado en aspectos claves	Directiva y socias motivadas	100%	NO	Satisfacción plena
	Directiva asesorada y capacitada	100%	NO	Satisfacción plena

4.3 Actualizar análisis económico con y sin proyecto

No aplica

4.4 Análisis de impacto logrado a la fecha

Medido y diferenciando en al menos los siguientes aspectos: descripción y cuantificación de los impactos obtenidos, y estimación de lograr otros en el futuro, comparación con los esperados, y razones que explican las discrepancias; ventas y/o anuales ($), nivel de empleo anual (JH), número de productores o unidades de negocio que pueden haberse replicado y generación de nuevas ventas y/o servicios; nuevos empleos generados por efecto del proyecto, nuevas capacidades o competencias científicas, técnicas y profesionales generadas.

Dentro de las especificidades del plan estratégico trabajado con las socias de la cooperativa, se generó la necesidad de obtener a un gerente en la cooperativa, el cual a la fecha ya esta la contratación de un profesional de la zona, el cual tendrá como primer objetivo lograr dar avance al plan estratégico y realizar una planificación en cuanto a nuevos mercados, nuevos proyectos y nueva forma de lograr metas en el ámbito económico y social.

4.5 Resultados e impactos

Indicador (Especificar)	**Resultados logrados**	**Impacto en la Cooperativa (mediano y largo plazo)**	**Impacto en los sistemas económicos (mediano y largo plazo)**	**Impacto en el Territorio (mediano y largo plazo)**
Decisiones tomadas en función del Entorno	Directiva iniciada Socias motivadas Disponen del Primer Plan Estratégico	Todas las decisiones de la Coop son estratégicas Continúan haciendo y ejecutando planes estratégicos	Motivan a sus asociados en la Cadena de Valor externa	Motivan al Territorio en el tema
Modelo organizacional social e	Modelo organizacional formulado	Modelo implementado y conducido	Son ejemplo a imitar en los sistemas	Son ejemplo a imitar en el Territorio

innovadora, basado en el Valor Compartido	Proyecto de capacidad de gestión de la innovación diseñado Directiva y socias motivadas	estratégicamente Unidad de Diseño e Innovación en operación	económicos donde participa la Cooperativa	La Cooperativa presta servicios sociales, culturales y medio ambientales
Los asociados incorporan el enfoque estratégico	Las socias motivadas	Socias incorporan a sus propias actividades el enfoque estratégico. También a su Territorio	Lo extienden a los Sistemas Económicos en los que participan	Extienden el enfoque estratégico a otros actores del Territorio
Organización fortalecida en Cooperativismo	Directiva motivada y capacitada en Cooperativismo Socias motivadas	Folil Araucanía se ha fortalecido como cooperativa	Extienden el enfoque cooperativo a otros actores de sus sistemas económicos	Extienden el enfoque cooperativo a otros actores del Territorio
Folil Araucanía se convierte en una cooperativa exitosa en el ámbito nacional y extranjero	Directivas y socias motivadas por lograr este nivel	Folil Araucanía se diversifica y logra niveles altos de productividad	Folil es capaz de trasnferri tecnologías de gestión y producción a otros actores de sus sistemas económicos	Folil se convierte en un facilitador del desarrollo cultural y social sostenible en su Territorio

4.6 En la medida que los resultados obtenidos permitan la elaboración de una ficha técnica (ejemplo ficha de cultivo), ésta debe ser adjuntada al informe.

No aplica

4.7 Problemas enfrentados durante la ejecución proyecto (legal, técnico, administrativo, de gestión) y las medidas tomadas para enfrentar cada uno de ellos.

Dentro de las problemáticas enfrentadas al principio del proyecto, existieron problemas de índole administrativo en temas netamente de garantías frente a lo

que es el proyecto, teniendo en si un atraso al principio el cual luego se recupero y se extendió el plazo en un mes.

4.8 Difusión de los resultados obtenidos adjuntando las publicaciones realizadas en el marco del proyecto o sobre la base de los resultados obtenidos, el material de difusión preparado y/o distribuido, las charlas, presentaciones y otras actividades similares ejecutadas durante la ejecución del proyecto.

Se realizó durante el proyecto difusión en varias instancias. Dentro de la más formal fue a través de la página web de UNAF CHILE AG (ww.unafchile.cl) donde se informaba a través de las redes sociales de las actividades y resultados que se iba realizando en el proyecto.

Otra forma de difusión fue a través de ferias regionales y nacionales donde participó la cooperativa y entrego a los asistentes y autoridades presentes un díptico y bolsas donde sale información relevante del proyecto.

Otra instancia de difusión es a través de reuniones y consejos con autoridades del Ministerio de Agricultura a través de una mesa de trabajo con UNAF, con autoridades de INDAP en lo que respecta a la Escuela de capacitación cooperativista que realiza UNAF donde se dio a conocer la experiencia de trabajo del proyecto FIA, e instancias zonales con organizaciones vinculantes.

4.9 Productores participantes

Antecedentes globales de participación de productores

REGIÓN	TIPO PRODUCTOR	GÉNERO FEMENINO	GÉNERO MASCULINO	ETNIA (INDICAR SI CORRESPONDE)	TOTALES
IX ARAUCANIA	PRODUCTORES PEQUEÑOS	17	0	MAPUCHE	17
	PRODUCTORES MEDIANOS-GRANDES	0	0	-	0

Antecedentes específicos de participación de productores

		UBICACIÓN PREDIO			SUPERFICIE	FECHA INGRESO
	NOMBRE	REGION	COMUNA	DIRECCION POSTAL	Hàs	AL PROYECTO
1	BERTA AÑIO CALFIN	ARAUCANIA	CHOL CHOL		5,3	27-12-2014
2	ROSA VIDAL	ARAUCANIA	PADRE LAS CASAS		6	27-12-2014
3	ELIZABETH PAINEMAL	ARAUCANIA	NUEVA IMPERIAL		5,6	27-12-2014
4	GLORIA PERALTA	ARAUCANIA	PADRE LAS CASAS		6,2	27-12-2014
5	MARIA MILLAQUEO	ARAUCANIA	NUEVA IMPERIAL		5	27-12-2014
6	HERMINDA MILLAO	ARAUCANIA	FREIRE		6,1	27-12-2014
7	FRESIA HUENCHUÑIR	ARAUCANIA	FREIRE		5	27-12-2014
8	MONICA CASANOVA	ARAUCANIA	NUEVA IMPERIAL		6,3	27-12-2014
9	LUZ VIDAL	ARAUCANIA	PADRE LAS CASAS		5,8	27-12-2014
10	TERESA CATRIL	ARAUCANIA	NUEVA IMPERIAL		5,5	27-12-2014
11	MARIA ANTIQUEO	ARAUCANIA	CHOL CHOL		6,1	27-12-2014
12	ANA MONTUPIL	ARAUCANIA	NUEVA IMPERIAL		5,2	27-12-2014
13	LUCINDA PAINEVILO	ARAUCANIA	FREIRE		5	27-12-2014
14	ELISA MILLAO	ARAUCANIA	FREIRE		5	27-12-2014
15	SANDRA MARTIN	ARAUCANIA	FREIRE		6,7	27-12-2014
16	PATRICIA RAIN	ARAUCANIA	PADRE LAS CASAS		6	27-12-2014
17	BEATRIZ ESPAÑA	ARAUCANIA	PADRE LAS CASAS		5	27-12-2014

5 Conclusiones

Las diversas acciones ejecutadas durante el desarrollo del presente Proyecto y a los resultados obtenidos, se concluye la necesidad de ejecutar en el transcurso de los 10 años contemplados para la ejecución del Primer Plan Estratégico de Folil Araucanía las siguientes actividades[1]:

ACTIVIDAD 1: ESTABLECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo:

Establecer la Conducción estratégica para la aplicación efectiva del presente Plan Estratégico, por tanto, procurar la generación de excedentes de modo de lograr la construcción del Modelo o Situación Ideal definido para la Cooperativa Folil Araucanía.

ACTIVIDAD 2: PROFUNDIZACIÓN DEL CAMBIO ACTITUDINAL DE LAS SOCIAS

Objetivo:

Crear entre las socias y, por consecuencia, en su Directiva una mentalidad proactiva y consciente para llevar adelante el presente Plan Estratégico; y, por ende, la construcción del Modelo o Situación Ideal para el pleno éxito de la Cooperativa Folil Araucanía

[1] Para mayor información revisar el Plan de Desarrollo Estratégico de Folil Araucanía

ACTIVIDAD 3: PROFUNDIZACIÓN DEL COOPERATIVISMO

Objetivo:

Alcanzar, entre las socias, directiva y el personal de Folil Araucanía, un nivel tal de conocimientos de la esencia del Cooperativismo y su forma de operar que les permita alinearse en pro del desarrollo de su propia Cooperativa; así como extender este pensamiento hacia su Territorio, de modo de lograr avances sustantivos en la aplicación de una economía más justa, solidaria y respetuosa del medio ambiente.

ACTIVIDAD 4: ESTABLECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA

Objetivo:

Crear y poner en marcha la Organización estratégica básica para la operación de la Cooperativa Folil Araucanía

ACTIVIDAD 5: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Objetivo:

Establecer en la Cooperativa Folil Araucanía un Sistema de Planificación estratégica, debidamente interrelacionado con el entorno y el interior de ello; con el fin de apoyar a la: Gerencia, Directiva y Asamblea de socias, en los procesos de Toma de Decisiones de mediano y largo plazo que enmarquen el actuar en el corto plazo; sin perder su enfoque de largo plazo.

ACTIVIDAD 6: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD COMERCIAL DE LA COOPERATIVA

Objetivo:

Mejorar y ampliar la Capacidad comercial de la Cooperativa; con el fin de incrementar sus ventas y su capacidad de negociación tanto con clientes como con proveedores.

ACTIVIDAD 7: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO DE PERSONAS

Objetivo:

Crear y poner en marcha un Sistema de Gestión para el logro de un adecuado desarrollo de las personas que trabajan en la Cooperativa Folil Araucanía. Ello se basa en los siguientes objetivos específicos:

a. *Atender, en conjunto con el Área de Administración y Finanzas de la Cooperativa, las demandas laborales internas. En el caso que sea necesario contar con personas nuevas para cargos permanentes o para cargos temporales se procederá a reclutar y seleccionar el personal necesario y conforme a las características de esas demandas.*
b. *Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del trabajador, por tal razón, sus programas de acción apuntarán, siempre, hacia el crecimiento integral de la persona.*
c. *Evaluar las necesidades que inciden en el desarrollo laboral y personal de los trabajadores; con el fin de proponer y ejecutar las acciones necesarias.*

ACTIVIDAD 8: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS Y DISTRIBUCIÓN:

Objetivo:

Crear y poner en marcha un Sistema de Gestión de los Stocks de los inventarios de la Cooperativa y de la distribución hacia sus clientes; de manera tal que facilite la las operaciones de las demás unidades de la Cooperativa y contribuya al éxito de Folil Araucanía.

ACTIVIDAD 9: ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD DE DISEÑO, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

Objetivo:

Crear y poner en marcha una Capacidad al interior de la Cooperativa encargada de proveer de los diseños innovativos y nuevas tecnologías necesarias para satisfacer adecuadamente a los clientes de Folil Araucanía; y, con ello contribuir de manera efectiva al incremento de la Productividad de la Cooperativa; mediante diseños y tecnologías que aumenten el valor de sus ventas y/o disminuyan sus costos.

Así como, transferir los diseños innovativos al interior de la Cooperativa y hacia sus proveedores; como las nuevas tecnologías requeridas para generar los atributos exigidos por los clientes.

ACTIVIDAD 10: ESTABLECIMIENTO DEL TALLER DE ADECUACIONES Y TERMINACIONES

Objetivo:

Crear y poner en marcha, al interior de la Cooperativa, un Taller debidamente equipado que permita, por una parte, confeccionar productos de carácter artesanal, especialmente textiles; y, por otra parte, hacer adecuaciones y terminaciones de los productos adquiridos desde proveedores.

ACTIVIDAD 11: PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TURISMO RURAL, ETNOTURISMO Y ECOTURISMO

Objetivo:

Crear una capacidad y prestar o facilitar servicios de Turismo rural, Etnoturismo y Ecoturismo a Clientes relacionados con las actividades centrales de la Cooperativa Folil Araucanía.

ACTIVIDAD 12: PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES EN SU TERRITORIO

Objetivo:

Crear una capacidad y prestar o facilitar servicios sociales, como educación y salud, a las familias ubicadas en su Territorio; aprovechando los recursos relacionales disponibles en la Cooperativa y el establecimiento de nuevos recursos relacionales.

ACTIVIDAD 13: PRESTACIÓN DE SERVICIOS CULTURALES:

Objetivo:

Crear una capacidad para difundir la Cultura Mapuche; aprovechando el acervo cultural de las socias y sus familias y las relaciones con el mercado que posee la Cooperativa. Así como también facilitar la prestación de otros servicios culturales a las familias ubicadas en su Territorio; aprovechando y la capacidad generada al interior de la Cooperativa en la prestación de los otros tipo de servicios.

ACTIVIDAD 14: PRESTACIÓN DE SERVICIOS MEDIO AMBIENTALES:

Objetivo:

Difundir a través de diferentes medios la cultura de cuidado y conservación del Medioambiente; tanto entre sus socias, clientes y proveedores; como entre las personas y entidades de su Territorio.

6 Recomendaciones

i. Establecer un Programa nacional, con ejecución regional y local, para desarrollar el cooperativismo en Chile.
ii. Continuación y profundización de la cooperación del Ministerio de Economía y de otras instituciones públicas como FIA e INDAP. Así como incorporar otras como COFO, SERCOTEC, FOSIS, BANCO DEL ESTADO, etc.
iii. Convocar a actores del sector privado y a organismos internacionales
iv. Establecer alianzas estratégicas con actores del cooperativismo de otros países
v. Establecer un programa específico para la formación de extensionistas en cooperativismo estratégico
vi. Establecer un programa de creación y transferencia de tecnologías de gestión estratégica para las cooperativas, especialmente pequeñas y medianas
vii. Crear y poner en operación una plataforma comercial especializada en cooperativas que le permita a estas cooperativas acceder a mercados nacionales y extranjeros de mayor exigencia y/o de carácter especializados

7 Otros aspectos de interés

8 Bibliografía Consultada

1) MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO: El Cooperativismo en Chile. 2014
2) FAO: Rol del Estado para el impulso de las Cooperativas Agrícolas y Pesqueras en Chile. Resumen de seminario, 2014
3) FAO. Cooperativas campesinas y seguridad alimentaria. Un modelo vigente. 2012
4) Jaime Harris J. Guía 14 pasos de Planificación estratégica.
5) Lic. Marisa Burlastegui. Introducción al concepto de Empresa social y su importancia en la construcción de la Ciudadanía (*paper*)
6) Universidad de Santiago. IV Encuentro Nacional de Economía Social. 2014 (*paper*)
7) OIT. Empresas sostenibles: creación de más y mejores empleos
8) Pamela Sánchez V., equipo RSE. Empresas sustentables, cómo entenderlas (*paper)*
9) Portal de Economía solidaria. Empresas sociales: Grupo Salinas, la cooperativa que transformó un pueblo *(paper)*
10) Agencia Vasca de la Innovación. Empresa social innovadora. Innobasque 2011
11) Rubén Darío Cárdenas Espinosa. Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado. *(paper)*
12) Dr. Daniel Ventosa Santaulària y M. D. O. Luis Gerardo Villegas Romero. Las cooperativas como parte de la economía social: ¿una alternativa real ante la crisis?. Una aproximación desde el desarrollo organizacional. Julio, 2009. *(paper)*
13) Claudia De Lisio. Las cooperativas como parte de la economía social, ¿una alternativa para salir de la crisis?. Reunión Especializada de Cooperativas del MERCOSUR (RECM). Uruguay. Julio, 2009
14) Pontificia Universidad Católica de Chile. La innovación social en chile y el rol del estado en su desarrollo. 2012
15) www.uniterra.ca/. Construir una economía más solidaria para asegurar un crecimiento sostenible *(paper)*
16) José Luis Coraggio. Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital. Flacso.y Universidad Politécnica Salesiana. 2011
17) Luis Gerardo de Cárdenas Falcón. Nueva sociedad y prospectiva cooperativa. Cooperativa de las Américas
18) Michael E. Porter y Mark R. Kramer. La creación de valor compartido. Harvard Business Review. América Latina 2011
19) Universidad del Desarrollo. Valor Compartido en Chile. Incrementando la Competitividad del Sector privado resolviendo problemas sociales.
20) Universidad Politécnica de Cataluña. Escuela Técnica Superior de Ingeniería industrial y Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México.

El Nuevo Diseño Artesanal: Análisis y Prospectiva en México. 2002 (Tesis de doctorado)
21) Andrés J. Peraza Henríquez, Universidad de Carabobo. El acopio y comercialización de artesanías: elementos claves en la búsqueda de la competitividad de las cooperativas. *(paper)*
22) Instituto de la Artesanía Jalisciense. Manual de Organización. 2006
23) Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Diagnóstico del desarrollo cultural del pueblo mapuche. Región de la Araucanía. 2011
24) Conceptos emergentes sobre diseño y sus modelos de negocio *(paper)*
25) Ms. Eco. Mónica Isabel Loayza Pinedo. Oportunidades Comerciales de Artículos de Decoración y Joyería en la Unión Europea. PromPerú. 2013
26) ALADI. Capacitación a artesanos para desarrollar capacidades para exportación a países de la región. Publicación. DAPMDER N° 22-10. Ecuador.
27) Cecilia M. Benedetti. Diferencias y desigualdades reflexiones sobre identidades étnicas y producción artesanal chané destinada a la comercialización. Alteridades vol.22 no.43 México ene./jun. 2012
28) FONART. Diagnóstico de la capacidad de los artesanos en pobreza para generar ingresos sostenibles. Dirección General de Análisis y Prospectiva
29) Folleto: Etno-Artesanía, Neo-Artesanía y Eco-Artesanía tendencias que marcan la historia. Folleto. Colombia.com - Bogotá - Miércoles, 20 / Nov / 2013
30) Artesanïa de Otavalo. Ecuador. www.otavalo.gob.ec
31) UNESR2323: UNIDAD 1: Elementos conceptuales, tecnología, gestión tecnológica
32) Fernández Sánches, E. y Vásquez Ordás, J.: El Proceso de innovación tecnológica en la empresa. Universidad de Oviedo, España
33) Innovación.cl: Columna Una definición de innovación
34) HARRIS, J. Marco teórico conceptual: Gestión de la innovación en la organización (paper)
35) CHILE INNOVA. Programa de desarrollo de Desarrollo e innovación tecnológica en Chile. 2001-2006
36) Idom Innova: Hacia la organización innovadora (paper)
37) Kuczmarski, Thomas O. Innovación. Estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia. MaGraw Hill. 1997
38) FERNÁNDEZ M, F., HARRIS,J., JOHANSEN, O., PARISSI, F.y SAPAG, NASSIR: Tecnología y empresa agrícola. Un enfoque interdisciplinario. Piade. Universidad de Chile
39) http://www.alegsa.com.ar/Dic/transferencia%20de%20tecnologia.php#sthash.RA72HBGG.dpuf

9 ANEXOS

9.1 PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA

9.2 INFORME TALLER DE MOTIVACIÓN AL CAMBIO EN COOPERATIVA FOLIL ARAUCANIA

9.3 INFORME TALLER DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA

9.4 INFORME FINAL FORTALECIMIENTO COOPERATIVO EN COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA CON PRESENTACIONES

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN E INNOVACIÓN DE LA COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA

PROYECTO: PYT-2014-0395

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Temuco, Octubre de 2015

CONTENIDO

EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA

CAPÍTULO I: SITUACIÓN BASE DE LA COOPERATIVA

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL MODELO

CAPÍTULO III: DETERMINACIÓN DE BRECHAS ENTRE LA SITUACIÓN BASE Y EL MODELO

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE BRECHAS

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE BRECHAS

EL PLAN DE ACTVIDADES ESTRATÉGICAS

CAPÍTULO I: BASES PARA LA FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO

CAPÍTULO II: LAS ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO

EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA

Capítulo I
Situación Base de la Cooperativa Folil Araucanía

HIPÓTESIS DE TRABAJO:

> *La Cooperativa Folil Araucanía, en la actualidad responde correctamente a su Mercado Objeto, a sus socios y a su entorno indirecto. Tiene estructurada su cadena de valor en función de ese mercado, sus socios, y su entorno indirecto; y de sus recursos disponibles.*
>
> *Como hipótesis nula, es esta Cooperativa no responde adecuadamente a un mercado objeto y no ha definido una Cadena de valor concordante con ese M°, socios y entorno indirecto; y con la disponibilidad de recursos.*

Operacionalización de la Hipótesis:

Co Folil Araucanía = ƒ (planificación, organización, personal, liderazgo o dirección, seguimiento y control)

Es decir:

Co Folil Araucanía = Comportamiento o respuesta de la Cooperativa Folil Araucanía a su mercado objeto.

Planificación: Qué se quiere hacer? Por qué se quiere hacer? Para qué se quiere hacer? Cuándo se quiere hacer? Dónde se quiere hacer? Cómo se quiere hacer?

Planificación = ƒ(Visión y Misión de la Cooperativa, principios y valores, mercado, sistema económico, análisis estratégico (FODA, Competitividad) estrategias externas e internas, inventario de recursos, tecnología y costos de producción, oferta de productos (servicios y bienes), distribución), POA

Organización: Es la función de que agrupa todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que operen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. Incrementar el valor agregado de la Cooperativa Folil Araucanía. La organización **es la esencia de toda gestión empresarial**. En primer lugar debe establecer la estructura interna, y delegar responsabilidades y/o funciones que deben ser cumplidas a las personas pertinentes que deberá hacer para lograr una organización adecuada, además de esto podrá haber organizado con éxito las operaciones empresariales que se deben realizar.

Organización = f(Modelo de negocio, Unidades de negocio, Cadena de Valor un.neg, Cadena de valor empresarial, estructura organizacional, descripción y perfil de cargo

Gestión de Personas: El personal de su empresa es el la base de la gestión empresarial. Si escoge a la persona adecuada para el trabajo adecuado, y si esta dispone de **las herramientas necesarias para hacer el trabajo**, podrá observar que gestiona eficientemente su empresa. La relación con las personas que se trabaja tiene una fuerte influencia sobre la manera en la éstas trabajan.

Gestión de personas = f(clima interno, selección y contratación de personal, cantidad de personal, asignación de responsabilidades, funciones y tareas, inclusión de género y familias, participación, desarrollo de personal, evaluación de personas, incentivos y desincentivos)

Dirección: implica un muy elevado nivel se comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando el valor agregado de la empresa.

Dirección = f(liderazgo y don de mando, alineación de personas, asignación alineada de recursos, coordinación de la ejecución de actividades, comunicación efectiva, técnicas de trabajo (ej. trabajos grupales)

Control, seguimiento y evaluación de resultados e impacto : funciones mediante las cuales se verifica el grado de cumplimiento de las responsabilidades, funciones y acciones determinadas a ser ejecutadas por parte de la dirección con el fin de cumplir con lo planificado, puesto que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos de corto mediano y largo plazo definidos y establecidos por la función planificación.

Control, seguimiento y evaluación = f(sistema de aseguramiento de la calidad, recopilación de datos, procesamiento de datos, análisis de datos, evaluación de desempeño (programado vs realizado, y análisis de brechas), comunicación hacia adelante y hacia atrás), evaluación de resultados financieros, económicos y de impacto en el entorno).

METODOLOGÍA DE TRABAJO:

En función de la operacionalización de la Hipótesis se confeccionó un Cuestionario que fue aplicado a Folil Araucanía, con la participación activa de su Presidenta.

Los resultados alcanzados con esa aplicación han sido analizados por el Consultor en conjunto con la Presidenta y complementado con antecedentes existentes sobre Folil Araucanía.

RESULTADOS:

ASPECTOS GENERALES:

Nombre de la Cooperativa: Cooperativa Folil Araucanía.
Fecha de Fundación: 10/06/2010
Giro del negocio: Elaboración, Fabricación y Venta de Artesanías, Comercializadora, Corretaje de Productos Agro elaborados, Consignación y Capacitación.

Productos actuales:

Bienes: Textiles, Maderas, Joyas, gourmet.
Servicios: Capacitación

Socios:

Cantidad de socios: 18
Dedicación productiva: 16 de las veinte socias son artesanas textiles y dos son artesanas orfebres. Además de contar con la red de proveedores de distintos rubros, en los que destacan los productores gourmet y madera.

FUNCIÓN PLANIFICACIÓN:

No tienen establecido un proceso de planificación de mediano y largo plazo

Visión actual de la Cooperativa:

a) Visión Económica: Lo principal es el crecimiento de la Cooperativa en el mercado Y, además con ello el crecimiento económico de cada una de las socias.
b) Visión Social: La visión en este ámbito es poder generar en las comunidades de la región la unidad de ellas en torno a la artesanía y a su homogeneidad en cuanto al tema de la calidad de éstas.
c) Visión Territorial; En este ámbito, la Cooperativa abarca aproximadamente el 60% de la Región de la Araucanía. Solo las socias pertenecen a cinco comunas de la región (Temuco, Nueva Imperial, Padre Las Casas, Freire, Cholchol). Mientras que la red de proveedoras, además de pertenecer a las mismas comunas de nuestras socias, son de otras comunas de la Región.
   Por tanto, tanto la cooperativa como sus socias tienen un gran compromiso con su Territorio
d) Visión Medio ambiental: La naturaleza es muy importante en sus vidas. Ya que al ser mujeres Mapuches, mantienen como tradición el respeto por la Madre Tierra. Eso se refleja en su trabajo. Ya que usan como parte de la materia prima, vegetales para realizar los teñidos. Para hacer esto solo se

utiliza siempre la medida justa. (no se corta el árbol, solo se saca unas pocas hojas)

e) Evolución de su Visión. En estos cortos casi 4 años han logrado un crecimiento en todos los ámbitos, tanto en lo organizacional, como personas individuales y como Empresa. A pesar de lo anterior, tienen la claridad de que el éxito futuro depende de un trabajo continuo, de aprendizaje en todos estos temas, saben que deben consolidarse en el plano organizacional. Las socias y proveedoras deben continuar en la búsqueda de mejorar e innovar, tanto en su trabajo como en el plano personal. En el plano empresarial entienden que tiene que profesionalizarse, mejorando el sistema administrativo, la relación con sus trabajadores, etc.

Misión actual de la Cooperativa:

Su Misión como Cooperativa de Mujeres Mapuches, es preservar, mantener y difundir la cultura Mapuche a través de sus trabajos. Además de contribuir de manera significativa en el mejoramiento de la economía personal de sus asociadas. Esta Misión no ha variado desde su fundación.

Principios y valores de la Cooperativa:

Sus principios y valores están basados en la solidaridad, el trabajo en equipo, el respeto mutuo, el bienestar de sus asociadas tanto en lo personal como en lo económico. Poner valor a sus raíces y cultura mediante el rescate de diseños y técnicas ancestrales de elaboración de sus productos.

Mercado que atiende la cooperativa:

Mercado de productos:

El mercado que apunta la Cooperativa es principalmente a través de su venta directa en la tienda. Clientes individuales, instituciones, turistas.

Productos ofertados:

Principalmente productos textiles, enfocados a la decoración, vestuario, Platería Mapuche, productos en madera, productos gourmet.

Distribución de los productos hacia sus clientes:

Venta directa en tienda,
Venta directa a instituciones públicas
Venta en ferias

Evolución de esa oferta:

La oferta se ha ido modificándose a través de estos años. Así es como partieron solo con tres tipos de productos: Artesanía textil, Platería

Mapuche y productos gourmet. Posteriormente se incorporaron productos de madera y cuero bisutería.
Se han ido modificando precios y se han diversificado los productos, ya que al principio solo habían productos de decoración principalmente con teñidos naturales y ahora se han incorporados colores más vivos, diseños diferentes, tanto en decoración como vestuario. Y, fundamentalmente en el último tiempo se han enfocado en decoración.
En general, la cantidad de productos y las ventas han ido en notable aumento.
Este proceso comercial les ha permitido ir aprendiendo sobre la forma de operar este tipo de negocio. Sin embargo, según la opinión de la Presidente de la Cooperativa, "esto ha sido lo más difícil ya que hemos tenido que ir aprendiendo en el camino. Ya que solo éramos artesanas productoras y nos tuvimos que hacer cargo de un negocio del cual teníamos nulo conocimiento"

Mercado de proveedurías:

Los proveedores son principalmente individuales; aunque tienen como proveedores algunas organizaciones de artesanas, proveedores gourmet, productores de maderas, platería mapuche, fieltro.

Además de tener una diseñadora externa. La que permanentemente está proveyendo de nuevos diseños para los diferentes productos de la Cooperativa

El abastecimiento desde sus proveedores se hace de manera directa de las proveedoras individuales, e indirecta por parte de la organización de artesanas la que a la vez tiene sus propias proveedoras individuales.
Las que, a su vez, se abastecen de la lana por parte de un proveedor externo que compra la lana en bruta y la procesa, para posteriormente venderla a las artesanas.

Evolución de esas demandas:

En cuanto a la compra de materia prima, insumos, al comienzo solo se disponía de un pequeño stock de lana que era comprado a las artesanas. Posteriormente, se comenzó a operar con un proveedor que dispusiera de una mayor cantidad de a lana, debido al aumento de las ventas. Tanto en la tienda como por parte de las mismas artesanas.

En cuanto a la compra de artesanía, desde los comienzos de la Cooperativa se trabajó a consignación. La artesana dejaba su producto en tienda y a fin

de mes se le paga si se vendía. Esto fue cambiando a medida que pasaba el tiempo, ya que fue aumentando las ventas de productos y fue necesario hacer cambios en el sistema de entregas. Que se hacía solo una vez al mes. Las socias y proveedoras debieron llevar sus productos dos veces en el mes. El número de artesanas también aumento. De ser alrededor de 30 proveedoras, aumentaron a más de 70 en estos cuatro años.

En el tipo de artesanía también ha habido variaciones. Así es como, de tener en stock. Textiles, Platería Mapuche; Productos Gourmet y fieltro. Se incorporaron el cuero, la madera, la greda y la bisutería en joyas. Además de otros productos en menor cantidad.

En cuanto a los cambios en los precios. También ha habido ajustes durante estos años. Las variaciones en los precios se hicieron de acuerdo a las variaciones de los costos de compra de los productos.

En los inicios solo había entregas de productos una vez al mes. Posteriormente esto ha ido creciendo, principalmente por la incorporación de nuevos clientes, como universidades, servicios públicos y ferias, entre otros. Además, al introducir las ventas por Internet, se ha tenido que variar la demanda hacia las proveedoras, haciendo que las entregas de productos se hagan cada 15 días en vez de mensual como era antes; y, si fuese necesario, se contacta a la artesana para pedidos específicos en menor tiempo.

Principales Actores en esos mercados:

Clientes:
Los clientes de la Cooperativa son del rango de edad entre25 a 65 años, estrato social alto (abc1), turistas, universidades e instituciones públicas.
Proveedores:
Artesanas productoras individuales y organización de artesanas
Productores de alimentos gourmet
Proveedor de lana procesada y otros
Competidores:
Existe en la Región, y por tanto en Temuco, una oferta significativa de productos artesanales y otros similares a los ofertados por Folil Araucanía. Un ejemplo es la presencia de, a los menos, siete expositores de la Región de la Araucanía, entre los cuales se encontraba Folil Araucanía. Además de Kuze Lalen, Taller Tramas y Matices, Etnias Chile, Wallantu Witral – Fundación Chol-Chol, Tejido Curique y artesanías Mapuche Padre Las Casas
En general, hay mucho producto similar en esta Región.

La Cooperativa siente que los productos chinos que proliferan en toda las ciudades de la Región, le afecta de alguna manera.

Sustitutos: Hasta el momento la artesanía no muestra tener sustitutos

La directiva de la Cooperativa Se siente parte de un sistema de mercado donde interactúan los diferentes actores identificados.

Análisis de mercado:

La Cooperativa se mantiene, en lo posible, informada de las tendencias de los mercados de la moda, mediante el trabajo fundamental que hace la diseñadora. Ya que es ella la encargada de estar atenta de ver las tendencias que están cambiando en el mundo. Esto igual ha experimentado una gran evolución ya que en los inicios no se contaba con esa ayuda especializada y solo se producía y comercializaba lo que creían se vendería.

No cuentan con información sistemática de mercado de sus productos ni realizan un análisis más profundo de esos mercados; y, menos hacer análisis estratégico de los diferentes mercados donde se insertan. Consecuente con ello, no definen Estrategias externas e internas para operar en esos mercados.

Sin embargo, para este fin han establecido un proceso empírico consistente en una preocupación permanente de que los productos sean de buena calidad, que exista una cercanía con los clientes, se preocupan de averiguar cuáles son sus requerimientos. Eso se hace mediante un empoderamiento de las vendedoras con los productos que venden. En cuanto a los proveedores constantemente se les está informando sobres cuáles de sus productos es el que más se vende y cual no, pidiendo que mantengan la tienda provista de esos productos.

El aprendizaje de los mercados ha sido, principalmente, saber qué tipo de cliente compra la mercadería. Identificarlo en los distintos lugares en los que han tenido la oportunidad de exhibir sus productos tanto en ferias, muestras en distintos lugares y obviamente en la tienda ubicada en el mall

En cuanto a la mejora en las relaciones con los proveedores ha ido evolucionando. Ya que de tener solo una relación informal, ahora tienen contrato. Al igual que con los proveedores se han establecido claramente los reglamentos de la Cooperativa al firmar el contrato que los deja como proveedores formales. Además, se les paga una cantidad de dinero adicional de acuerdo a si están formalizado en el SII o no.

Por su parte, con CENCOSUD, se mantiene una relación directa con la administración. Para la renovación del contrato se cuenta con el apoyo de un tercero que es miembro de la consultora que les ha estado prestando asesoría en los últimos años. Este trámite se realiza en las oficinas de CENCOSUD de Santiago.

Por su parte, con Revista Paula los primeros contactos se hicieron por datos de una de las socias de Folil que había participado de ExpoLana y había visto que era una buena instancia de ventas. Aprovechando esa circunstancia se generaron nuevos contactos a través de la diseñadora. Hasta el momento han participado por dos años consecutivos en las ferias que organiza Paula. ExpoLana, Navidad Paula; Ropero Paula. Y, este año participaron en la ExpoLana 2015.

El nivel actual de competitividad que presenta el mercado donde está inserta la Cooperativa Folil Araucanía se puede resumir expresado en el siguiente cuadro:

NIVEL ACTUAL DE COMPETTIVIDAD DE FOLIL ARAUCANÍA

Mercado actual (regional)

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		**X**		**Está llegando artesanías de Perú, Ecuador y otros países**
Rivalidad de los competidores		**X**		**Creciente**
Disponibilidad de sustitutos	**X**			**La artesanía no tiene sustitutos**
Poder de los clientes		**X**		**Creciente**
Poder de los proveedores	**X**			**Levemente Creciente**
EVALUACIÓN GENERAL	**Ambiente de alta competencia centrado en competidores actuales, proveedores como en la satisfacción plena y cambiante de clientes cada vez más exigentes**			

Inventario y análisis de recursos:

Tienen solo una noción general sobre gestión de inventarios. Así es como solo reconocen como inventario los recursos tangibles. No así en relación a los recursos intangibles que han sido de enorme importancia para el crecimiento mostrado hasta el momento.

Producto del quehacer diario han ido aprendiendo sobre manejo de los diferentes stocks de la Cooperativa; y, adecuándolos a las necesidades derivadas de la demanda por sus productos.

Hay, a lo menos, en estas condiciones los siguientes dos recursos intangibles:

1) Las relaciones que han tenido con CENCOSUD, lo que les ha permitido posicionarse exitosamente en el Mall de esta cadena y atender a turistas y personas ABC1
2) Las relaciones que la diseñadora les ayudó a establecer con la Revista Paula. Relación que, no solo les significó una entrevista publicada, sino que les sirvió para ser invitadas a la versión 2014 de Ropero Paula, Navidad Paula y ExpoLana.
3) También cabe destacar las interesantes relaciones que han ido estableciendo con algunas casa de estudios ubicadas en Temuco; así como con algunos servicios púbicos de la Región.

Hasta el momento no hacen análisis completos de sus recursos tangibles. Por tanto, menos de los intangibles.

Si hacen solo algunos análisis puntuales, como es el caso de la antigüedad de los inventarios de productos almacenados.

Realizan una gestión de inventarios de existencias, se verifica la antigüedad de los diferentes productos. Así es como se reponen los productos que llevan más de un año en bodega. Al comienzo se hacía anualmente, ahora se ha adoptado de hacerlo mensualmente.

Además existe un riguroso control de calidad. Que está a cargo de dos artesanas expertas.

Gestión tecnológica e innovación:

No hacen gestión tecnológica de la producción y de la gestión. No hay procesos establecidos y menos una capacidad organizacional para tal fin

Hacen innovación en el desarrollo en alguno de sus productos. Así es como se cambió de lo tradicional a lo moderno. Sin dejar de lado sus tradiciones.

El aprendizaje en el hacer y la participación en ferias y exposiciones les ha ayudado a perfeccionar los diseños, colores e incorporar otro tipo de artesanías; para lo cual han realizado continuamente talleres sobre este aspecto. Lo que ha sido fundamental para estar al tanto de las tendencias en el diseño, en Chile y en el mundo. Todo esto les ha permitido ser más cercano a sus clientes y escucharlos mejor.

De manera similar se ha logrado la mejoría en los empaques de los productos.

Cuentan con la tecnología de información y computación. Así es como cuentan con un computador, correo electrónico, una página web en proceso de desarrollo. Además de estar en Facebook.

En el ámbito de la tecnología de la producción, aun no cuentan con una línea de procesos que les permita una mayor independencia.

Cuentan con asesorías técnicas en temas administrativos contables, y con una persona experta en diseño, que asesora a la Cooperativa en la adecuación a los cambios de la moda que se producen en Chile y en el mundo, tanto en vestuario como en decoración.

Gestión de costos:

La identificación y definición de costos se hacen de acuerdo al costo de la materia prima y el valor del día de trabajo de la artesana.

En cuanto a los costos generales que hasta el momento no lo han trabajado En consecuencia solo se lleva la contabilidad con un contador externo y se realizan los balances correspondientes.

Desde hace poco tiempo están formulando un Plan Operativo anual; con énfasis en el presupuesto anual.

En este aspecto, igual que en los aspectos anteriores han tenido que ir aprendiendo en el camino. Así es como ellas dicen: "Hacernos cargo de la parte administrativa, contabilidad, pago de empelados, pago de imposiciones, aprender a sacar costos etc. Han sido 4 años de continua capacitación, y aprendizaje."

El aprendizaje en este tema ha sido fundamental; ya que era un tema que no conocían mayormente y no manejaban. Además que tuvieron que lograr que las artesanas entendieran que los precios no eran los que ella le ponía a sus productos; sino que el producto debiese tener un precio en función del precio final de venta.

En este tema han estado desde el comienzo recibiendo ayuda especializada. Se han capacitado, no una sino varias veces, para poder aprender las nociones básicas al respecto. En esto ha sido de gran ayuda los proyectos e loa que han participado y por las personas que estaban a cargo de la ejecución de los mismos: la Consultora Upland y El CEGE. El contador que es parte de esta última.

FUNCIÓN ORGANIZACIÓN:

Hasta el momento tiene una organización general, más bien básica, conformada a partir de la organización cooperativa: Presidenta, Vicepresidenta, Secretaria y una Junta de Vigilancia conformada por dos socias: Además cuentan con una Gerente que es una de las socias y un equipo de vendedoras.

En sus procesos comerciales se distinguen la presencia de líneas de productos que perfectamente podrían estar organizados por unidades de negocio. Pero, hasta el momento, no están identificadas y menos definidas para una gestión individualizada

No tienen definidos los procesos internos de gestión en función de las especificaciones requeridas por los atributos demandados o percibidos como demandados. Por lo que no tienen claro cuáles son los mejores productos y por qué lo son; y, en consecuencias cuáles son los menos buenos que dieran ser mejorados y cuáles son los malos que debieran salir de la cartera de ofertas de la Cooperativa

En materia de estructura organizacional sólo tienen definidos y por escrito los cargos directivos y sus funciones dentro de la Cooperativa. Están claramente asignados los roles a las personas que ocupan de cada uno de esos cargos.

Falta la definición de los cargos restantes, como Gerente y vendedoras, entre otros. Pero no tienen definidos los perfiles de cada uno de los cargos en función de las competencias requeridas.

Sin embargo, han ido aprendiendo y mejorado sus procesos organizacionales, aunque aún faltan aprendizajes por parte de las socias, sobre todo en temas

Cooperativos. Pero a pesar de las dificultades han logrado que funcionen relativamente bien los distintos niveles que forman parte de la Cooperativa en su conjunto. Consejo de Administración, funciona con sus reuniones mensuales. La Junta de Vigilancia no opera porque sus miembros carecen de tiempo y el conocimiento necesario para fiscalizar como corresponde.

GESTIÓN DE PERSONAS:

No existe un proceso sistemático de Gestión de personas.

En cuanto a las cantidades del personal ha aumentado en estos cuatro años. De tener solo tres vendedoras hoy tienen cinco.

La asignación de responsabilidades ha ido cambiando con el tiempo. Así es como tratan de asignar a cada una de las vendedoras responsabilidad, en el sentido de hacerse cargo por un tiempo determinado de todo el personal e impartir las órdenes que deja su jefa directa.

Por otra parte, su tienen como política la inclusión de género y de las familias. Dos de las vendedoras son hijas de socias, además de contar con una socia que colabora permanentemente en la sala de venta

En materia de participación del personal. Para el proceso de toma de decisiones consideran la opinión del personal como referencia a saber qué productos son los más vendidos y además de saber la opinión de los clientes sobre los mismos.

En cuanto al desarrollo de personas han capacitado al personal en Ventas y manejo de clientes.
También hacen evaluación de personal; aunque no es permanente

En materia de incentivos tienen como política la entrega de incentivos por ventas,

En relación al clima organizacional interno se ve habitualmente, aunque de manera informal.

DIRECCIÓN:

Existe un grado de liderazgo que les permite ir solucionando los problemas que se presentan; y, está claro para la asamblea, aunque a veces persistan algunos problemas con una pocas socias. En general, en aquellos casos cuando se presentan algunos problemas, éstos se resuelven analizando la situación y se llega a consenso.

Por su parte, para alcanzar el debido alineamiento general de las personas y de los recursos involucrados, se recurre a reuniones de directorios y la asamblea mensual.

La Gerencia funciona bastante bien en conformidad al nivel actual del desarrollo de la Cooperativa que se centra, principalmente, en la tienda ubicada en el Mall de CENCOSUD en la ciudad de Temuco. La gerente, que es socia de la Cooperativa, ejerce un liderazgo apropiado a las condiciones actuales. Ella es la encargada de la tienda, viendo toda la parte administrativa de la tienda y el personal y los proveedores y otros.

Por lo general, se hacen reuniones de coordinación para la ejecución de las diferentes actividades.

CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Tienen establecido un sistema de aseguramiento de calidad: se hace control de calidad de los productos que ingresan a la tienda. Existen dos personas encargadas de ello

En el tiempo han ido perfeccionando su sistema de control, mejorando las técnicas de elaboración de los productos, además de realizar el etiquetado. Han tratado de hacer el este proceso de una manera más expedita; ya que es una labor que les demanda mucho tiempo

Hacen un cierto análisis de brecha entre lo programado y lo ocurrido, pero de manera superficial. Ello debido a que no manejan las técnicas requeridas por un análisis más profundo.

No hay una comunicación efectiva (se comparte) y sistemática de los resultados con los diferentes actores participantes en esa actividad evaluada. Por lo que no siempre se hace.

Por su parte, sí evalúan los resultados financieros y en menor grado los resultados económicos y los impactos que genera la actividad de la cooperativa en sus entornos.

A pesar que no hacen evaluaciones sistemáticas de sus resultados e impactos, sienten que han crecido en todos los ámbitos; pero , a su vez, creen que aún falta mucho por hacer.

En general:

La gestión de la tienda ha mejorado notablemente en relación a como era en sus inicios. Se han ido mejorando distintos temas, tales como la relación con los clientes y la atención por parte de las vendedoras, capacitándolas para ello. De manera similar se ha logrado generar buenas redes que han jugado un rol importante a la hora de hacer gestiones en lugares que no podían actuar solas. En general estima que han crecido en este ámbito, tanto como personas como organización

Destacan el hecho de partir con nulo conocimiento en el manejo de un negocio, a estar ahora manejando un negocio en el que trabajan con diferentes tipos de personas: proveedores, clientes, trabajadores, redes de apoyo etc. Manejar el tema administrativo, pago de imposiciones, relacionarse con personas externas, servicios públicos, universidades, privados etc.

Han tenido que aprender sobre costos, manejo de algunas tecnologías, enviar y revisar correos, manejo de internet.

En general, las socias están conectadas permanentemente y están dispuestas al cambio en todos los ámbitos necesarios para crecer como organización. Así es como expresan estar conscientes de sus falencias en los distintos ámbitos; como por ejemplo ven la necesidad de contar con un gerente profesional externo; pero que les faltan los recursos para poder costearlo. Además tienen claridad sobre las proyecciones y metas de la Cooperativa; solo les falta saber cómo y con qué llegar.

EL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL:

Como resultado de la descripción de la situación base de la Cooperativa Folil Araucanía, aun cuando no tiene definido un Modelo de Negocios, se puede derivar que éste podría definirse como el siguiente:

MODELO ACTUAL DE NEGOCIOS

COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA

MODELO CANVAS

BLOQUE	CONTENIDO	PREGUNTAS	RESPUESTA
Propuesta de Valor	Trata de resolver necesidades de los clientes con propuestas de valor	Que productos ofrecemos?	Artesanía mapuche: -tejidos a telar -platería - otros Productos gourmet: -mermeladas -miel de abeja -etc.
		Qué necesidad se satisface del cliente?	Disponer de artículos únicos y distintivos de la cultura mapuche
Segmentos de clientes	Uno o varios segmentos de clientes	A quién nos dirigimos?	a) Turistas b) ABC! De Temuco y de la IX región c) Instituciones d) Publico visitantes de ferias artesanales página Web
		Cuáles son prioritarios?	Los tres primeros segmentos
Relaciones con el Cliente	Establecimiento y mantenimiento de relaciones con cada segmento de clientes	Qué tipo de relaciones hemos establecido, pensando que es lo quieren los clientes	Para: a) Turistas y ABC1: Atención personalizada en la Tienda b) Instituciones: Relación directa c) Publico general: ferias artesanales e Internet
Canales de distribución	Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, distribución y los canales de venta	A través de qué canales/medios se contacta y se atiende al cliente	a) Directo a través de la Tienda b) Página Web c) Participación en ferias d) Red de contactos e) Entrevistas periodísticas
Alianzas (partners)	Algunas actividades se	Qué partners pueden	a) Artesanos de las

	externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa	hacer mejor o con un costo menor y aportar valor agregado al negocio?	comunidades b) Peq, prod de productos gourmet c) Diseñadora d) Diseñadores y desarrolladores de página Web e) Organizadores de ferias y exposiciones f) UNAF g) CENCOSUD h) INDAP i) Otros Organismos estatales y municipales j) Entidades financieras
Actividades claves	Son las acciones mediante las cuales se ofrecen y entregan los productos	Cuáles son las actividades claves?	a) Diseño de los modelos para contratar su producción b) Negociación y compra c) Exposición y venta en la tienda, ferias e internet d) Negociación y venta con instituciones
Recursos claves	Son medios utilizados para preparar, ofrecer y entregar los productos	Qué recursos claves demanda el negocio?	a) Capacidad de gestión de la Directiva y de la Gerencia b) Servicios de diseño c) Talento artesanal y otros productos d) Capacidad de negociación con proveedores y con clientes e) La Tienda f) Recursos financieros
Flujo de ingreso	Los ingresos son el resultado de las	Cuáles son las propuestas de valor	a) Prendas de vestir b) Artículos para el

	propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes	que el cliente está más dispuesto a comprar? Mediante qué forma de pago? Qué margen obtienen?	hogar c) Platería d) Productos gourmet
			En la tienda: -Efectivo -Tarjeta de crédito Institucional: - En ferias: efectivo On line: -
			---%
Estructura de costos	*Costos variables:* son los que se relacionan directamente con la producción de os bienes y servicios que se venden. *Costos fijos*: son todos aquellos independientes del volumen de producción y venta	Cuál es la estructura de costo del negocio?	Costos variables: ---% Costos fijos: ----% Costo Total: 100,00%

Capítulo II
Descripción del Modelo para la Cooperativa Folil Araucanía

A. PRE-VISIÓN:

Del análisis de los probables escenarios para el mediano y largo plazo en materia de cooperativismo, del cambio organizacional hacia una economía más justa y comprometida con el medio ambiente y con las tendencias de la artesanía, en el mundo, se concluye que el escenario más probable para Folil Araucanía está dado por su inserción exitosa en los mercados nacionales y extranjeros, marcando con toda claridad su sello cultural y social, y su compromiso con el respeto y cuidado del medioambiente.

B. VISIÓN:

Ser un actor relevante en el desarrollo integral de su Territorio.

C. MISIÓN:

Contribuir de manera efectiva al desarrollo social, cultural y medio ambiental de su territorio; así como a la divulgación, también efectiva, de la Cultura Mapuche, de otras expresiones culturales generadas en su Territorio y del cooperativismo.

D. CARATERÍSTICAS DEL MODELO

Su Esencia:

Su idea Fuerza: Generar Valor Económico para impulsar y sostener el deseado Valor Social, Cultural y Medioambiental para contribuir de forma efectiva al desarrollo de su Territorio

Otros elementos que caracteriza al Modelo:

a) Cooperativa Reconocida en su Territorio como una organización respetable y a la que muchas personas quisieran incorporarse o, por lo menos, establecer relaciones tanto de tipo cultural, social, económica o de cuidado del medio ambiente.

b) Una organización que se preocupa de que sus miembros (socios, trabajadores y familiares) tengan la mejor salud posible. Lo mismo en materia de educación.
c) Una organización solidaria con los demás habitantes de su Territorio; especialmente con los miembros de sus comunidades
d) Una organización capaz de anticiparse, con visión de mediano y largo plazo, a las necesidades sociales, culturales y medioambientales de Su Territorio, comunidades, socios, trabajadores y sus familiares
e) Una organización capaz de anticiparse, con visión de mediano y largo plazo, a las necesidades del mercado de sus productos
f) Una organización capaz de innovar permanentemente y con la debida anticipación para satisfacer adecuadamente a sus miembros y familiares. su Territorio, sus clientes y al sistema económico de cual forma parte.
g) Directiva y Gerencia absolutamente empapada en el pensamiento cooperativo y consciente de las responsabilidades sociales, culturales y medio ambientales que tiene su organización con sus socios, comunidades y Territorio ; así como su responsabilidad en el éxito a corto, mediano y largo plazo del Sistema de Valor en el que se encuentra participando.
h) Una organización capaz de transmitir de manera efectiva la Cultura Mapuche y otras expresiones culturales de Territorio; así como propiciar una cultura medioambiental que redunde en el buen cuidado de su Territorio.
i) Por último, una organización que tiene una preocupación preferente por sus clientes y proveedores; buscando siempre su mayor satisfacción.

E. OPORTUNIDADES DE MEDIANO Y LARGO PLAZO PARA FOLIL ARAUCANÍA

1. OPORTUNIDADES DE VALORES SOCIALES, CULTURALES Y MEDIO AMBIENTALES:

a. OPORTUNIDADES SOCIALES:

i. Incorporación de nuevas socias
ii. Incremento de inclusión de mujeres y jóvenes del Territorio donde está inserta la Cooperativa
iii. Necesidades educacionales, salud y recreacional por parte de las socias y sus familias

b. OPORTUNIDADES CULTURALES:

i. Fortalecimiento de la Cultura Mapuche en el Territorio
ii. Extensión de la Cultura Mapuche

iii. Fortalecimiento del EtnoTurismo en el Territorio
iv. Fortalecimiento de otras expresiones culturales no mapuches (ej. artesanías, productos alimenticios,, música, etc.) del Territorio
v. Extensión de otras expresiones culturales del Territorio
vi. Fortalecimiento de cooperativismo en el Territorio
vii. Extensión del cooperativismo

c. **OPORTUNIDADES AMBIENTALES:**
   i. Respeto y Cuidado del medio ambiente del Territorio
   ii. Exportación por el Respeto y Cuidado del medio ambiente del Territorio
   iii. Fortalecimiento del EcoTurismo en el Territorio

2. **OPORTUNIDADES DE VALOR ECONÓMICO:**

a. **OPORTUNIDADES DE ORDEN ECONÓMICO GENERAL:**
   i. La nueva política gubernamental de fortalecimiento de las cooperativas, impulsada por el Ministerio de Economía
   ii. Los cambios mundiales por establecer un modelo económico más justo. La Economía Social
   iii. La alta necesidad de integración efectiva de los diferentes sistemas económicos o cadenas de valor inter empresas de una integración más efectiva y comprometida de los diferentes eslabones que la conforman para una mayor satisfacción de sus clientes finales

b. **OPORTUNIDADES DE MERCADO:**
   i. La creciente y cambiante demanda nacional e internacional por productos artesanales, especialmente por aquellos con una clara identificación cultural y natural.
   ii. La creciente y cambiante demanda nacional e internacional por productos alimenticios naturales en desmedro de los productos alta y medianamente procesados.
   iii. La creciente y cambiante demanda nacional e internacional por Turismo rural.
   iv. La creciente y cambiante demanda nacional e internacional por expresiones culturales diferentes a los productos artesanales. Tales como música, literatura, teatro y pintura

La creciente y cambiante demanda nacional e internacional por productos de medicina natural

F. OFERTA DE FOLIL ARAUCANÍA PARA EL MEDIANO Y LARGO PLAZO DE BIENES O SERVICIOS SATISFACTORES DE OPORTUNIDADES

TIPO DE OPORTUNIDAD	CLASE DE OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD ESPECÍFICA	BIENES A OFERTAR	SERVICIOS A OFERTAR
OPORTUNIDAD SOCIAL, CULTURAL Y MEDIO AMBIENTAL:				
	OPORTUNIDAD SOCIAL:	Incorporación socias		**Promoción y selección**
		Incremento inclusión		**Promoción y selección**
		Necesidades educación		**Campaña de alfabetización**
		Necesidades salud		**Servicio médico y dentista**
		Necesidades recreacionales		**Organización de actividades recreacionales**
	OPORTUNIDAD CULTURAL:	Fortalecimiento Cultura Mapuche		**Talleres culturales en las comunidades**
		Extensión Cultura Mapuche	**Artesanías y otros bienes**	**Charlas y exposiciones**
		Fortalecimiento otras expresiones culturales		**Talleres culturales en el Territorio**
		Extensión otras expresiones culturales	**Artesanías y otros bienes**	**Charlas y exposiciones a terceros**
		EtnoTurismo	**Guías impresas**	**Actividades de difusión Organización de visitas**
		Fortalecimiento		**Talleres de**

		Cooperativismo		**cooperativismo**
		Extensión cooperativismo	**Textos sobre cooperativismo**	**Charlas sobre cooperativismo a terceros**
	OPORTUNIDAD AMBIENTAL:	Respeto y cuidado MA del territorio		**Talleres sobre MA en el Territorio**
		Exportación Respeto y Cuidado MA	**Material de difusión**	**Charlas y exposiciones a terceros**
		EcoTursimo	**Guías impresas**	**Actividades de difusión**
OPORTUNIDAD DE VALOR ECONÓMICO				
	OPORTUNIDAD ECONÓMICA GENERAL	Nueva economía impulsada por el Gobierno		**Preparación y postulación de proyectos innovativos**
		El avance la Economía social		**Proyectos innovativos y otras actividades**
		Integración efectiva a los Sistemas de Valor		**Actividades de integración y alianzas**
	OPORTUNIDAD DE MERCADO	Demanda por artesanías	**Diseños ad hoc Elaboración de: Etno Artesanías Neo Artesanías Eco Artesanías**	**Comercialización de artesanías TdeTec a artesanos Charlas y asesorías técnicas**
		Demanda por productos alimenticios naturales	**Nuevos Diseño de envases y embalajes**	**Comercialización de productos alimenticios TdeTec a peq prod Charlas y asesorías técnicas**
		Demanda Turismo rural	**Guías impresas**	**Actividades de difusión**

		Otras expresiones	**Textos** **CD y DVD de música** **DVD obras teatrales** **Pinturas**	**Información de mercado** **Comercialización de bienes culturales** **Charlas y asesorías**
		Demanda por productos medicinales naturales	**Diseño de envases y embalajes**	**Comercialización de productos medicinales naturales** **TdeTec a peq prod** **Charlas y asesorías técnicas**

G. NIVEL DE COMPETITIVIDAD

COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA

FUTURO largo plazo: mercados internacionales

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes			X	**Creciente**
Rivalidad de los competidores			X	**Creciente**
Disponibilidad de sustitutos	X			**La artesanía no tiene sustitutos**
Poder de los clientes			X	**Creciente**
Poder de los proveedores		X		**Creciente**
EVALUACIÓN GENERAL	**Ambiente de alta competencia centrado en competidores actuales y futuros, como en la satisfacción plena y cambiante de clientes cada vez más exigentes. También los proveedores se harán cada vez más exigentes. La mayor fuerza provendrá de los nuevos entrantes por sus características exóticas**			

FUTURO mediano plazo: mercados nacionales

	BAJO	MEDIO	ALTO	OBS
Amenaza de nuevos entrantes		X		Creciente
Rivalidad de los competidores		X		Creciente
Disponibilidad de sustitutos	X			La artesanía no tiene sustitutos
Poder de los clientes		X		Creciente
Poder de los proveedores		X		Creciente
EVALUACIÓN GENERAL	Ambiente de competencia media centrado en competidores actuales y futuros, como en la satisfacción plena y cambiante de clientes cada vez más exigentes. También los proveedores comenzarán a manifestarse más exigentes			

H. EL SISTEMA DE VALOR DONDE ESTARÁ INSERTA LA COOPERATIVA EN EL LARGO PLAZO:

La Cooperativa Folil Araucanía, producto de la su Visión y Misión será parte de dos Sistemas:

a) ***Un Sistema de valor Económico**. Conformado por:*
   a. *sus proveedores: artesanos de su Territorio, diseños de alto valor, tecnologías, servicios varios, etc*
   b. *Consumidores directos, a través de: Tiendas propias, participación en ferias nacionales e internacionales*
   c. *Comercio nacional y extranjero. Tradicional y Justo*
   d. *Exportadores*
   e. *Institucional*

b) ***El sistema cultural, social y medioambiental de su Territorio***

Este Sistema incluye a los diferentes actores ubicados en su Territorio y fuera de éste, especialmente:

a. Como consumidores finales: los socios de la Cooperativa y sus familiares, las Comunidades ubicadas en el Territorio, turistas y otras personas de fuera del Territorio

b. Como proveedores: generadores de expresiones culturales del territorio
c. Como facilitadores: Municipios, otras entidades estatales y empresas

I. ESQUEMA BÁSICO DE LA CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA

El Modelo para comportarse conforme a las características definidas opta por un tipo de organización que está regida por el siguiente esquema.

1. El Valor Compartido como concepto aplicado a la Esencia del presente Modelo
2. La concepción Sistémica del mismo:
    a. El Sistema de Conducción efectiva de la Cooperativismo:
        i. Asamblea de socios
        ii. Directorio
        iii. Gerencia
        iv. Otros cargos
    b. El Sistema de Valor Económico
    c. El Sistema de Valor Social, Cultural y Medioambiental

El actuar integrado y armónico de estos tres sistemas dará por resultado la Idea Fuerza de este Modelo

3. La Cadena de Valor del Sistema Económico:
    a. La Cadena o actividades productivas
    b. Las actividades de soporte para el desarrollo de las actividades productivas
4. La Cadena de Valor del Sistema Social, Cultural y Medioambiental
    a. La Cadena o actividades de prestación de los servicios sociales
    b. La Cadena o actividades de prestación de los servicios culturales
    c. La Cadena o actividades de producción de los servicios medioambientales
    d. Las actividades de soporte de la prestación de los diferentes servicios

J. LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES DEL MODELO

Las capacidades con las que debe contar el Modelo Folil Araucanía para satisfacer adecuadamente las oportunidades detectadas y conforme al esquema de cadena de valor establecida, serán las siguientes:

1. **CAPACIDAD DE CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA EFECTIVA:**

   Esta capacidad tiene por objetivo específico la conducción anticipativa y exitosa de la Cooperativa hacia el futuro en el cumplimiento de la Misión de Folil Araucanía.

   Está conformada por las instancias estratégicas y táctica de la Cooperativa.

   a) Instancia estratégica, constituida por la Asamblea de Socias y el Directorio o directiva
   b) Instancia táctica, constituida por la Gerencia y jefaturas

2. **CAPACIDAD DE INTELIGENCIA DE MERCADOS:**

   Se trata de una capacidad que tiene por objetivo específico la investigación y la anticipación de los comportamientos actuales y futuros de los mercados donde se inserta y de aquellos en que se quiere insertar. Mercados tanto de productos como de proveedurías. Con la sola excepción del mercado de tecnologías
   Esta es una capacidad estratégica por lo que, salvo la recopilación y análisis preliminar de la información, no debe ser delegada a terceros.
   Esta capacidad incluye el marketing estratégico de Folil Araucanía

3. **CAPACIDAD DE PROSPECCIÓN DE NECESIDADES CULTURALES, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES DEL TERRITORIO DE INFLUENCIA DE FOLIL ARAUCANÍA**

   Esta capacidad tiene por objetivo relacionarse y comprender las realidades y necesidades del territorio de influencia de la Cooperativa, en materias culturales, sociales y medioambientales. Ello con la finalidad de identificar prestaciones de servicios que contribuyan a su desarrollo integral o sistémico.

4. **CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

Esta capacidad tiene por objetivo específico Formular y coordinar los diferentes instrumentos de la planificación estratégica (planes, programas, proyectos y otras actividades) que constituyan los caminos de largo, mediano y corto plazo que hacen posible el logro de los diferentes objetivos perseguidos por la Cooperativa.
Además, esta capacidad es la responsable de hacer las diferentes evaluaciones, para que la Conducción de la Cooperativa esté siempre informada sobre la ejecución de sus diferentes acciones; así como de los resultados obtenidos y los impactos logrados.

5. **CAPACIDAD DE INNOVACION Y DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA:**

Esta capacidad tiene por objetivo específico el desarrollo de diseños y de otros productos (bienes y servicios) que son necesarios introducir para las ofertas futuras de Folil Araucanía y su competitividad.
Además, esta capacidad es la responsable de transferir y/o facilitar tecnologías hacia los proveedores

6. **CAPACIDAD DE ELABORACIÓN Y/O TERMINACIÓN DE ARTESANÍAS. ASI COMO PARA PRESTACIÓN DE SERVICIOS CULTURALES, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES**

Esta capacidad tiene por objetivo específico elaborar artesanías, cuando no sea posible contar con proveedurías, realizar terminaciones.
También es la capacidad responsable de la prestación de servicios para el desarrollo cultural, social y medioambiental del Territorio de influencia de la Cooperativa.

7. **CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN**

Capacidad destinada a la realización de las negociaciones finales y las actividades necesarias de adecuaciones y distribución de los envíos locales, nacionales y internacionales (envases, embalajes, transporte y otros), Así como de otros servicios, tales como los relacionados con el turismo

8. **CAPACIDAD DE PRESTACIÓN DE LOS SOPORTES ADMINSITRATIVOS Y FINANCIEROS**

Esta capacidad es la responsable de suministrar los soportes administrativos y financieros para el adecuado desempeño de las demás capacidades.

K. EL MODELO DE NEGOCIO

El Modelo de negocio que regiría las acciones de la Cooperativa contempla, por lo establecido en su *Idea fuerza*, dos sub modelos. Uno dedicado a satisfacer el Sistema económico; y, otro especializado para el Sistema cultural, social y medio ambiental.

1. El Modelo de negocios del Sistema Económico:

Se plantea el Modelos de negocios futuros para el largo plazo (10 años)

VER EN ADJUNTO

Además, se ha diseñado un ejemplo de modelo de negocio actual. Que estima la situación actual de Folil Araucanía

VER ADJUNTO

2. El Modelo de negocios del Sistema cultural, social y medioambiental

Se ha diseñado un Modelo especializado para generar valor agregado en aspectos culturales, sociales y medioambientales

VER ADJUNTO

MODELO DE NEGOCIOS A LARGO PLAZO (10 años)

VALOR ECONÓMICO

COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA

MODELO CANVAS

BORRADOR PARA DISCUSIÓN

BLOQUE	CONTENIDO	PREGUNTAS	RESPUESTA
Propuesta de Valor	Trata de resolver necesidades de los clientes con propuestas de valor	Que bienes ofrecemos?	Etno Artesanía mapuche: -tejidos a telar -platería Neo Artesanías Eco Artesanías Productos gourmet: -mermeladas -miel de abeja -etc. - Guías impresas de turismo rural
		Qué necesidad se satisface del cliente?	Disponer de artículos únicos y distintivos de la cultura mapuche y de otras expresiones culturales del Territorio Información turismo rural
	Trata de resolver las necesidades de los proveedores	Qué necesidades de los proveedores se satisfacen	e) Diseños artesanales f) Diseños de envases y embalajes g) Tecnologías modernas h) Tecnologías para productos gourmet i) Asesorías técnicas
Segmentos de clientes	Uno o varios segmentos de clientes	A quién nos dirigimos?	a) Turistas b) ABC1 de la IX región, Santiago y otros países c) Instituciones d) Publico visitantes de ferias

			artesanales y de la página Web
		Cuáles son prioritarios?	a) Exportación b) Santiago c) Turistas en la IX región d) ABC1 de la IX R
Relaciones con el Cliente	Establecimiento y mantenimiento de relaciones con cada segmento de clientes	Qué tipo de relaciones hemos establecido, pensando que es lo quieren los clientes	Para: d) Exportación a través de brockers en países de destino e) Santiago: personalizada a través de una tienda f) Turistas y ABC1 IX R: Atención personalizada en la Tienda g) Instituciones: Relación directa h) Publico general: ferias artesanales e Internet
Canales de distribución	Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, distribución y los canales de venta	A través de qué canales/medios se contacta y se atiende al cliente	f) Exportadoras y brockers en países de destino g) Directo a través de las Tiendas h) Página Web i) Participación en ferias j) Redes contactos k) Revistas especializadas
Alianzas (partners)	Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa	Qué partners pueden hacer mejor o con un costo menor y aportar valor agregado al negocio?	k) Artesanos de las comunidades l) Peq, prod de productos gourmet m) Diseñadores extranjeros y desarrolladores de página Web n) Organizadores de ferias y exposiciones

			nacionales e internacionales o) CNCA p) UNAF q) PROCHILE r) Cooperativas artesanales extranjeras s) ONG's extranjeras t) Certificadoras u) CENCOSUD y otros similares v) INDAP w) Otros Organismos estatales y municipales x) Entidades financ
Actividades claves	Son las acciones mediante las cuales se ofrecen y entregan los productos	Cuáles son las actividades claves?	e) Diseño propio de los modelos para contratar su producción f) Negociación y compra con proveedores nacionales y extranjeros g) Exposición y venta en las tiendas, ferias nacionales e internacionales e internet h) Exportaciones i) Negociación y venta con instituciones
Recursos claves	Son medios utilizados para preparar, ofrecer y entregar los productos	Qué recursos claves demanda el negocio?	g) Información de mercados naciones e internacionales h) Capacidad de gestión de la Directiva y de la Gerencia i) Servicios propios de diseño j) Diseños extranjer k) Talento artesanal y otros productos

			l) Capacidad de negociación con proveedores y clientes m) Las Tiendas n) Servicios de exportación o) Recursos financieros
Flujo de ingreso	Los ingresos son el resultado de las propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes	Cuáles son las propuestas de valor que el cliente está más dispuesto a comprar? Mediante qué forma de pago? Qué margen obtienen?	e) Prendas de vestir f) Artículos para el hogar g) Platería h) Productos gourmet i) Servicios a proveedores j) Guías impresas turismo rural
			En las tiendas: -Efectivo -Cheques -Tarjeta de crédito Exportaciones: -Transferencias y otros medios Institucional: -Cheques -Transferencias -tarjetas de créditos En ferias: efectivo On line: -Transferencias
			30% ¿???
Estructura de costos	*Costos variables:* son los que se relacionan directamente con la producción de os bienes y servicios que se venden. *Costos fijos*: son todos aquellos independientes del volumen de producción y venta	Cuál es la estructura de costo del negocio?	Costos variables: 70,00% Costos fijos: 30,00% Costo Total: 100,00%

MODELO DE NEGOCIOS A LARGO PLAZO (10 años)

VALOR SOCIAL, CULTURAL Y MEDIOAMBIENTAL

COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA

MODELO CANVAS

BORRADOR PARA DISCUSIÓN

BLOQUE	CONTENIDO	PREGUNTAS	RESPUESTA
Propuesta de Valor	Trata de resolver necesidades de las personas con propuestas de valor	Que servicios vamos a ofrecer?	a) Promoción, motivación y selección de personas para incluirlos en la coop. b) Campaña de alfabetización c) Servicio médico y dental d) Actividades recreacionales e) Talleres culturales f) Charlas y exposiciones de manifestaciones culturales g) Difusión de etno-turismo h) Talleres de cooperativismo i) Talleres sobre medioambiente en el territorio j) Charlas y exposiciones medioambientales a terceros k) Difusión de eco-turismo
		Qué bienes vamos a ofrecer?	a) Artesanías y otros bienes mapuches b) Guías impresas de EtnoTurismo c) Guías impresas de EcoTurismo d) Textos sobre cooperativismo

			e) Material de protección del MA
		Qué necesidad se satisface del cliente?	Sentirse parte de una organización en desarrollo y exitosa Sentirse parte de su Territorio Conocer y sentir la cultura mapuche. Aprender a respetar el medioambiente
Segmentos de clientes	Uno o varios segmentos de clientes	A quién nos dirigimos?	e) Socias de la cooperativa y sus familiares f) Miembros de las comunidades de origen de las socias g) Habitantes del territorio h) Turistas i) Público en general
		Cuáles son prioritarios?	e) Socias y familiares f) Miembros de las comunidades g) Turistas
Relaciones con el Cliente	Establecimiento y mantenimiento de relaciones con cada segmento de clientes	Qué tipo de relaciones hemos establecido, pensando que es lo quieren los clientes	i) Contactos directos j) Publicaciones k) A través de la venta de productos artesanales y otras expresiones culturales mapuches l) Charlas y exposiciones m) EtnoTurismo n) EcoTurismo
Canales de distribución	Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, distribución y los canales de venta	A través de qué canales/medios se contacta y se atiende al cliente	l) Convocatorias m) Radios locales n) Revistas especializadas o) Publicidad
Alianzas (partners)	Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren	Qué partners pueden hacer mejor o con un costo menor y aportar	y) Cultivadores y exponentes de cultura mapuche y

	fuera de la empresa	valor agregado al negocio?	otras expresiones culturales de la IX región z) Servicios municipales y regionales de salud aa) Servicios municipales y regionales de educación bb) CNCA cc) UNAF dd) UNESCO ee) PROCHILE ff) Embajadas en Chile gg) FONDART hh) Editoriales e imprentas ii) Min del Medioambiente jj) CONAF kk) SAG ll) INDAP mm) CORFO nn) Empresas privadas auspiciadoras y/o donantes oo) Empresas de Etno turismo y Eco turismo
Actividades claves	Son las acciones mediante las cuales se ofrecen y entregan los productos	Cuáles son las actividades claves?	j) Relaciones con las comunidades y con el territorio k) Relaciones y negociaciones con entidades nacionales, internacionales y extranjeras l) Relaciones y negociación con empresa privadas m) Proveedurías de artesanos y otros cultores de la IX R
Recursos claves	Son medios utilizados	Qué recursos claves	p) Capacidad de

	para preparar, ofrecer y entregar los productos	demanda el negocio?	gestión de la Directiva y la Gerencia q) Capacidad de negociación y organización de eventos y otras actividades r) Las Tiendas s) Aportes y donaciones t) Cooperación técnica u) Financiamiento
Flujo de ingreso	Los ingresos son el resultado de las propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes	Cuáles son las propuestas de valor que el cliente está más dispuesto a comprar? Mediante qué forma de pago? Qué margen obtienen?	k) Servicios sociales: salud y educación l) Servicios de entretención m) Difusión Etno y Eco Turismo n) Difusión y Educación MA o) Venta de artículos culturales
			Muchas de las actividades y servicios serán gratuitos. Estos serán financiados principalmente por los resultados económicos de la Cooperativa y por donaciones y otras formas Las pagadas, los medios de pago serán efectivo, tarjetas, transferencias
			Los pagados el margen será de no más de un 20%
Estructura de costos	*Costos variables:* son los que se relacionan directamente con la producción de os bienes y servicios que se venden. *Costos fijos*: son todos	Cuál es la estructura de costo del negocio?	Costos Variables: 80% Costos fijos: 20% Costos totales: 100%

	aquellos independientes del volumen de producción y venta		

Capítulo III
Determinación de las Brechas

En este diagnóstico estratégico el concepto de Brecha está dado por los aspectos que le faltan a la Cooperativa Folil Araucanía para alcanzar el Modelo planteado para esta organización en el largo plazo.

SITUACION BASE			BRECHA O DIFERENCIA	SITUACION FUTURA		
FUNCIÓN	VARIABLE	DESCRIPCIÓN		DESCRIPCIÓN	VARIABLE	FUNCIÓN
PLANIFICACIÓN		No se planifica a mediano y largo plazo. Solo algo de corto plazo	Se carece de un sistema de planificación de corto, mediano y largo plazo	Se planifica a corto, mediano y largo plazo		**PLANIFICACIÓN**
	Visión actual:	No todas las personas vinculadas a la Coop. la conocen y la han hecho suya	Falta que todas las socias, sus familias y su personal la compartan y las hagan suyas	Todas las personas vinculadas la deben compartir y hacerlas suyas	**Visión futura:**	
	Visión Económica	Crec. Coop y socias	Falta Fortalecimiento y Desarrollo Cooperativo	Ídem Des. Coop	Visión Económica	
	Visión Social	Unidad en torno a la artesanía	Falta compromiso social y ser Facilitador social	Ídem Facilitador social	Visión Social	
	Visión Territorial	Gran compromiso	Todavía no es un actor relevante en el desarrollo de su territorio	Ser actor relevante en su desarrollo integral	Visión Territorial	
	Visión MA	Tradición de respeto por la Madre Tierra	No realiza con las demás personas acciones que contribuyan en un mayor cuidado y mejoramiento del Medioambiente	Ídem Actor relevante en Des. MA	Visión MA	
	Misión actual	Preservar,	Falta que todas las socias,	Idem	Misión futura	

		mantener y difundir la cultura Mapuche	sus familias y su personal la compartan y las hagan suyas Falta incluir la contribución al desarrollo social, cultural y medio ambiental de su territorio	Contribuir de manera efectiva en el des. Social, cultural y MA de su territorio		
	Principios y valores actuales	Solidaridad, trabajo en equipo, respeto mutuo, bienestar de sus asociadas Sus raíces u cultura Mapuche	Falta un mayor fortalecimiento de esto principios y valores	Idem Todas las personas de la Coop deben conocer y hacer suyo estos principios y valores	Principios y valores futuros	
	Mercado actual:	No todas las personas de la Coop. lo conocen. Sin embargo, ha habido un crecimiento importante	Falta difundir y compartir entre las personas vinculas el o los mercados a penetrar y posicionarse	Todos deben conocerlo y compartirlo	Mercado futuro	
	Clientes:	ABC1 e institucionales en la Región. Crecientes	Un mercado mucho mayor y exigente	Mercados regional, nacional e internacional	Clientes:	
	Productos	Artesanías y productos gourmet.	Una gama mayo de productos y de calidades	Idem ampliados y servicios	Productos	

	Distribución	Principalmente Local y directa	Hoy carecen de redes de distribución a otras regiones y al extranjero	Regional, nacional e internacional	Distribución	
	Evolución oferta	Han crecido diversificado	Evaluación permanente y adecuación a mercados más exigentes	Permanentemente evaluada y productos y servicios adecuados a las exigencias de los mercados	Evolución oferta	
	Proveedores:	Locales. Han aumentado	Gama más de proveedores y aumento de las exigencias Especialmente en aquellos que permitan posicionare en mercados nacional e internacional	Principalmente locales y en algunos casos de otros lugares	Proveedores:	
	Productos demandados por la Coop	Lana, diseño, etc	Mayor capacidad de los actuales artesanos Nuevos y mejores artesanos Mejores proveedores de servicios Desplazar el servicio de Diseño por un cargo dentro de la Coop	Ídem, pero en mayor cantidad y calidad Aumento en materia de soporte para otros mercados	Productos demandados por la Coop	
	Evolución demanda	Ha venido evolucionado bien y han aprendido	Falta velocidad y magnitud de la evolución de la demanda por parte de la Coop	Debe ser más rápida y adecuada	Evolución demanda	
	Principales actores	Unos pocos locales y regionales	Falta aumentar el número y las calidad de proveedores	Un número muy alto: locales, regionales nacionales e	Principales actores	

				internacionales		
	Análisis de mercado	Prácticamente no hacen. Pero han aprendido a través del hacer	Falta información y técnicas de análisis estratégico: FODA, Análisis de Competitividad	Análisis estratégico permanente	Análisis de mercado	
	Recursos:				**Recursos:**	
	Inventario	Nivel escaso	Falta un adecuado sistema de inventario	Nivel alto y adecuado	Inventario	
	Análisis	Escaso	Faltan técnicas de análisis de inventario	Profundo y rápido	Análisis	
	Tecnología e Innovación:	Escasa. Solo se adoptan en materia de diseño	Falta un sistema de gestión tecnológica e innovación SGT+I	Alto nivel tecnológico	**Tecnología e Innovación:**	
	Identificación de necesidades Tec.	Escasa. Bien en materia de diseño	Se carece de técnicas de identificación de necesidades	Activa y permanente	Identificación permanente de necesidades Tec.	
	Planificación tec e innovación	Solo algo en diseño en el corto plazo	Falta mayor conocimiento y técnicas de planificación tecnológica e innovación	Institucionalizada	Planificación tec e innovación	
	Fuentes tec	En diseño se conocen. No así en tecnologías de otro orden	Falta mayo conocimiento de las fuentes tecnológicas	Amplia cartera	Fuentes tec	
	Asesoría técnica	Significativa en materia de diseño Algo en otros aspectos	Falta SGT+I	Buenas y apropiadas asesorías	Asesoría técnica	
	Ingeniería de				**Ingeniería de**	

	costos				**costos**	
	Identificación de costos	Escasa. No se tiene total claridad de su necesidad Pero han ido aprendiendo	Falta Sistema de Costos	Primordial	Identificación de costos	
	POA	Se hace solo presupuesto	Falta ampliar la aplicación de presupuesto con definiciones de objetivos, metas y actividades anuales	POA completo	POA	
ORGANIZACIÓN		Organización en proceso de maduración. Se tiene una noción básica sobre organización	Falta compresión del tema organizacional Falta desarrollo estratégico organizacional basado en valor compartido	Organización madura	Cooperativa desarrollada que busca logra un valor compartido, económico, cultural, social y medio ambiental	
	Visión sistémica	No la poseen. Tienen una visión clásica	Falta que todos los actores, desde socias a vendedoras, hagan suyo la visión sistémica y la apliquen en cumplimiento de sus roles	Visión sistémica compartida por todos los miembros de la Coop	Visión sistémica	
	Modelo de negocio	No tienen	Falta Diseño y puesta en marcha un modelo de negocio y establecer los procesos de actualización	Debe tener y actualizarlo cada vez que hay cambio	Modelo de negocio	
	Cadena de Valor	No tienen	Falta Diseño y puesta en marcha de una gestión basada en la Cadena de Valor y su participación en	Debe tener y actualizarlo cada vez que hay cambio	Cadena de Valor	

			un Sistema económico de negocio y establecer los procesos de actualización			
GESTION DE RECURSOS		Operan más bien de forma empírica. Prima el enfoque productivo	Faltan conocimientos sobre gestión estratégica	Debe operar en forma sistémica y permanente	Gestión con enfoque de mercado	**GESTION DE RECURSOS**
	Gestión de inventario	Escaso Aprendiendo	Falta un sistema de inventarios	Proactiva y anticipativa	Gestión de inventario	
	Gestión de Tecnologías e Innovación	Escasa. bien solo en materia de diseño Aprendiendo	Falta un SGT+I	Proactiva y anticipativa	Gestión de Tecnologías e Innovación	
	Gestión de Costos	Escasa Aprendiendo	Falta Sistema de Gestión de Costos	Proactiva y anticipativa	Gestión de Costos	
GESTIÓN DE PERSONAS		Enfoque de administración de personal. Con algunas limitaciones	Falta un sistema de Gestión de Desarrollo de Personas. SGDP	Enfoque de Gestión de Desarrollo de Personas		**GESTIÓN DE PERSONAS**
	Selección de personas	No hay un proceso establecido	Falta una política y procesos de selección de personas	Debe haber política de reclutamiento de personal	Selección de personas	
	Definición de cargos	Prácticamente no hay	Faltan procesos de definición de cargos		Definición de cargos	
	Perfiles de los cargos	No hay descritos	Falta la definición de los perfiles y los procesos respectivos		Perfiles de los cargos	
	Asignación de responsabilidades	En algunos casos hay	Falta política y procesos al respecto		Asignación de responsabilidades	

	Inclusión	Se trabaja en ello	Falta una policía clara y explícita sobre inclusión	Debe haber una política específica en el tema y en permanente aplicación	Inclusión	
	Desarrollo de personas	No existe	Falta una política y los procesos necesarios para lograr un desarrollo adecuado de las personas vinculadas	Debe ser una preocupación permanente	Desarrollo de personas	
DIRECCIÓN		Enfoque administrativo tradicional	Falta una manera gerencial moderna y con enfoque estratégico	Enfoque de Conducción efectiva		**DIRECCIÓN**
	Liderazgo	Algo se ha trabajado en ello	Falta una formación y fortalecimiento permanente de líderes	Debe ser una preocupación permanente	Liderazgo	
	Alineación de recursos	No se tiene	Falta una conducción efectiva	Es fundamental para la operación y el desarrollo de la Coop	Alineación de recursos	
	Alineación de personas	Se opera a medida que se presentan problemas	Falta una conducción efectiva	Es fundamental y prioritario para la operación y el desarrollo de la Coop	Alineación de personas	
	Conflictos y su resolución	Algo de hace de forma intuitiva	Falta una conducción efectiva	Debe ser preocupación permanente	Conflictos y su resolución	
CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN		Solo hay algunas acciones puntuales y	Se carece de un Sistema de Control, Seguimiento y Evaluación del quehacer de la Cooperativa que	Debe haber una preocupación permanente para saber sobre		**CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

		ocasionales	asegure el cumplimiento de su Misión futura	eficiencia, eficacia y efectividad		
	Aseguramiento de la Calidad:	Se hace algo en esta materia	Falta un sistema de Control, Seguimiento y Evaluación que asegure el cumplimiento de la Misión futura de la Coop	Debe existir un sistema responsable	**Aseguramiento de la Calidad:**	
	Sistema de Control	Algo se hace en esta materia	Falta un subsistema de control	Debe existir	Sistema de Control	
	Sistema de seguimiento	Algo se hace en esta materia	Falta un subsistema de seguimiento	Debe existir	Sistema de seguimiento	
	Sistema de Evaluación de resultados financieros	Algo se hace al respecto	Falta un subsistema de seguimiento y evaluación financiera	Debe existir	Sistema de Evaluación de resultados financieros	
	Evaluación de resultados económicos	Algo se hace en esta materia	Falta un subsistema de evaluación de resultados económicos	Debe existir	Evaluación de resultados económicos	
	Evaluación de desarrollo de personas	No existe	Falta un subsistema de evaluación del desarrollo de personas	Debe existir	Evaluación de desarrollo de personas	
	Evaluación de impacto: Económico Social Territorial Cultural Medioambiental	No existe	Falta un subsistema de evaluación de impacto:	Debe existir	Evaluación de impacto: Económico Social Territorial Cultural Medioambiental	

Capítulo IV
Análisis de Brechas

El análisis de las Brechas, en este caso, se hace utilizando una metodología basada en la teoría de Comportamiento; la que permite identificar variables causales y factores de cada causa. De manera similar da las bases para identificar las futuras acciones a acometer para solucionar esas Brechas.

La ecuación utilizada es:

Comportamiento (Co) = f [Actitudes (Ac), Medios (Md), Experiencia (Kh)]

BRECHAS	ACTITUD			RECURSOS O MEDIOS					EXPERIENCIA
	Cognitivos	**Afectivos**	**Motivacionales**	**Físicos**	**Financieros**	**Personas**	**Tecnológicos**	**Relacionales**	**Conocimientos prácticos**
PLANIFICACIÓN: Se carece de un sistema de planificación de corto, mediano y largo plazo	En general hay un déficit de conocimiento necesarios sobre el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Pueden haber en algunas personas ciertas experiencias negativas	Falta Equipamiento y materiales varios	Escasos	Falta personal	Se carece de técnicas de planificación	Se carece de relaciones con actores relacionados con la planificación	Se carece de personas capacitadas en planificación
Visión: las socias y el personal no la conocen y no necesariamente la comparten	No todas tienen el conocimiento necesarios sobre el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Aparentemente no hay experiencias negativas	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Falta Uso del concepto visión
Misión: Falta extenderla a	No todas tienen el	Algunas personas	Pueden haber ciertas	Este factor no	Este factor no incide	Este factor no	Este factor no incide	Este factor no incide	Falta Uso del concepto misión

todas e incluir aspectos social, cultural y MA de su territorio	conocimiento necesarios sobre el tema	pueden tener un sentimiento negativo	experiencias negativas	incide		incide			
Principios y valores: Falta difusión y fortalecimiento	No todas tienen el conocimiento necesarios sobre el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Aparentemente no hay	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Este factor no incide	Falta Uso de los conceptos de principios y valores

Mercado: Falta conocer y compartir mercados actuales y ampliación de mercados y productos; y sus implicancias **Clientes:**__Falta Ampliación de la cartera de clientes **Proveedores:** Falta de proveedores de calidad para nuevos mercados **Competidores:** Aumento y mayor complejidad **Actores:** Aumento y mayor complejidad	No todas tienen el conocimiento necesarios sobre el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Puede haber ciertas experiencias negativas	Falta de Equipos: computadores, materiales, etc	Falta para contratos de estudios, Personal, compras de equipos, materiales y tras compras	Falta de personal	Falta de Técnicas de Marketing	Necesidad de Incremento significativo	Falta de personal capacitado y de otras personas vinculadas a la Cooperativa

d: Falta de procedimientos	algunos conocimientos para abordar el tema	restrictivo	restrictivo	ento y materiales varios	necesaria para establecer estos procesos	idóneo	tecnologías necesarias para este tipo de acción	recursos relacionales básicos para consultorías y asesorías	tema
Inclusión: Se carece de una política sobre el tema	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer esta política	Falta personal idóneo	Se carece de tecnologías necesarias para este tipo de acción	Faltan algunos recursos relacionales básicos para consultorías y asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Desarrollo de personas: Se carece de una política al respectp	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer esta política	Falta personal idóneo	Se carece de tecnologías necesarias para este tipo de acción	Faltan algunos recursos relacionales básicos para consultorías y asesorías	Falta personal capacitado en el tema
DIRECCIÓN: Falta una manera gerencial moderna y con enfoque estratégico	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer el Cambio de estilo	Falta personal idóneo	Se carece de tecnologías necesarias para este tipo de cambio	Faltan algunos recursos relacionales básicos para asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Liderazgo: Falta	En general,	No parece	No parece ser	Falta algo	No se tiene	No es	Se carece	Faltan	Falta personal

Recursos: Faltan para lograr construir el futuro deseado	No todas tienen el conocimiento necesarios sobre el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Puede haber ciertas experiencias negativas	Se carece de bodega	Falta para contratos de estudios, Personal experto, compras de equipos, materiales y tras compras	Falta personal	Falta técnicas de operación de inventarios	No es limitante	Personal capacitado en operación de inventarios
Tecnología: se carece de las tecnologías necesarias para construir el futuro deseado	No todas tienen el conocimiento necesarios sobre el tema	Algunas personas pueden tener un sentimiento negativo	Puede haber ciertas experiencias negativas	Falta equipamiento	Faltan para disponer del equipamiento, personal y tecnologías e	Falta personal idóneo	Faltan tecnologías e innovacion esnecesarias ad hoc	Faltan de manera significativa	Falta personal capacitado
Costos: Falta una clara identificación de costos	No todas tienen el conocimiento necesarios sobre el tema	No es relevante		Falta algo de equipamiento	Faltan para disponer del equipamiento, personal y tecnologías	Falta personal idóneo	Faltan tecnologías de costos	No es relevante	Falta personal capacitado
ORGANIZACIÓN:									
Falta compresión del tema organizacional	Hay, entre las socias, carencia de conocimient	Algunas personas pueden tener un	Puede haber ciertas experiencias negativas en los	No se tiene la cantidad necesaria	Faltan recursos financieros para	Falta personal en cantidad	Se carece de las tecnologías necesarias	Faltan recursos de este tipo para el	Falta personal capacitado

Falta desarrollo estratégico organizacional basado en el valor compartido	os sobre la temática organizacional	sentimiento negativo frente al tema	mercados que pueda jugar en contra	de recursos para alcanzar objetivos	alcanzar la organización ideal	e idoneidad	para el cambio	éxito de cambio organizacional	
Visión sistémica: Falta comprensión sobre este aspecto	En general, faltan algunos conocimientos para enfrentar el cambio de visión	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	No	No	No	No	No	Falta personal capacitado
Modelo de negocios: No tienen	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	No	No se tiene la cantidad necesaria	Falta personal idóneo	Se carece de las tecnologías necesarias para modelar	Faltan algunos recursos relacionales básicos	Falta personal capacitado en el tema
Cadena de valor: No tienen	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	No	No se tiene la cantidad necesaria	Falta personal idóneo	Se carece de las tecnologías necesarias para diseñar CdeV	Faltan algunos recursos relacionales básicos	Falta personal capacitado en el tema
GESTIÓN DE RECURSOS: Faltan conocimientos sobre gestión	En general, faltan algunos conocimientos para	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para el Cambio de	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para el	Faltan algunos recursos relacionales básicos	Falta personal capacitado en el tema

estratégica	abordar el tema				gestión		cambio de gestión	para Asesorías	
Gestión de mercado: Falta de marketing estratégico	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer el marketing estratégico	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo gestión	Faltan algunos recursos relacionales básicos para Asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Gestión de inventario: Falta un sistema específico	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer un sistema de gestión de inventario	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo gestión	Faltan algunos recursos relacionales básicos para Asesorías y consultorías	Falta personal capacitado en el tema
Gestión de tecnologías e innovaciones: Falta un SGT+I	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer un sistema de gestión de T+I	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo gestión	Faltan algunos recursos relacionales básicos para asesorías y consultorías	Falta personal capacitado en el tema
Gestión de costos:	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer un sistema	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo	Faltan algunos recursos relacionales básicos: Asesorías y	Falta personal capacitado en el tema

	tema				de gestión de costos		gestión	consultoría s	
GESTION DE PERSONAS: Se carece de un SGDP	En general, faltan algunos conocimient os para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipami ento y materiale s varios	No se tiene la cantidad necesaria para un SGDP	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo gestión	Faltan algunos recursos relacionale s básicos para asesorías y consultoría s	Falta personal capacitado en el tema
Selección de personas: Falta de una política específica	En general, faltan algunos conocimient os para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta algo ce Equipami ento y materiale s varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer y operar una política de selección y reclutamie nto	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para este tipo acción	Faltan algunos recursos relacionale s básicos: consultoría s y asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Definición y perfiles de cargos: Falta una definición completa y actualizada de cargos	En general, faltan algunos conocimient os para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta algo de Equipami ento y materiale s varios	No se tiene la cantidad necesaria	Falta personal idóneo	Se carece de la metodologí a necesaria	Faltan algunos recursos relacionale s básicos para asesorías y consultoría s	Falta personal capacitado en el tema
Asignación de responsabilida	En general, faltan	No parece ser un factor	No parece ser un factor	Falta algo Equipami	No se tiene la cantidad	Falta personal	Se carece de	Faltan algunos	Falta personal capacitado en el

liderazgo efectivo	faltan algunos conocimientos para abordar el tema	ser un factor restrictivo	un factor restrictivo	Equipamiento y materiales varios	la cantidad necesaria para establecer esta tipo de liderazgo	restrictivo	de metodología para establecer este tipo de liderazgo	algunos recursos relacionales básicos para asesorías	capacitado en el tema
Alineación de recursos y personas: No existen procedimientos	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer estos procedimientos	Falta algo de personal idóneo	Se carece de metodologías para este tipo de acción	Faltan algunos recursos relacionales básicos para asesorías	Falta personal capacitado en el tema
Conflictos y su resoluciones: No existen procedimientos	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta algo Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer estos procedimientos	Falta algo de personal idóneo	Se carece de metodologías para este tipo de acción	Faltan algunos recursos relacionales básicos para asesorías	Falta personal capacitado en el tema
CONTROL , SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Se carece de un Sistema de Control, Seguimiento y Evaluación del quehacer de la Cooperativa que asegure el	En general, faltan algunos conocimientos para abordar el tema	No parece ser un factor restrictivo	No parece ser un factor restrictivo	Falta Equipamiento y materiales varios	No se tiene la cantidad necesaria para establecer un SCSyE	Falta personal idóneo	Se carece las tecnologías necesarias para establecer un SCSyE	Faltan algunos recursos relacionales básicos para consultorías y Asesorías	Falta personal capacitado en el tema

cumplimiento de su Misión futura									

Capítulo V
Conclusiones del diagnóstico sobre la Cooperativa Folil Araucanía

Conclusiones Generales:

La Brecha entre la situación base y la Situación a construir para esta Cooperativa, es de una magnitud importante. Por lo que la construcción del futuro deseado implica esfuerzos que demandan de ayuda externa, tanto en aspectos financieros como en cooperación técnica por parte de entidades gubernamentales y de otras entidades que dispongan de los conocimientos y experiencias para apoyar el desarrollo de Folil Araucanía.

De análisis de las brechas identificas se desprende que esta Cooperativa cuenta con condiciones básicas que permiten pensar que con los apoyos planteados en el párrafo anterior podría perfectamente logar su cometido o misión futura.

Cuenta con una actitud, movida por la misión que tienen sus socias de difundir y proyectar hacia el mundo su cultura mapuche, a través de la artesanía y otros productos, por ejemplo los productos gourmet. Esta misión cultural les se ha convertido en una energía positiva para asumir nuevos y más exigentes roles.

Lo expuesto se ve reflejado en la evolución que han logrado en sus formas de hacer sus negocios, en los cambios en los diseños de sus artesanías, la participación en las ferias y exposiciones. Es evidente que en los cuatro años que llevan funcionando han introducidos cambios muy positivos; los que le han permitido aprovechar muy bien las oportunidades que les ha ofrecido el mercado. Como ha sido el caso de los buenos resultados obtenidos con su tienda en el Mall de Cencosud, la muy buena acogida dada por parte de Revista Paula y los logros que alcanzaron en las exposiciones Ropero Paula y Expolana.

Esa actitud se refleja claramente en los deseos que tienen de crecer y llegar más lejos en los mercados para alcanzar de mejor manera la misión que se han impuesto. Teniendo clara la necesidad de saber más, sobre lo aprendido hasta ahora que no es menor; y, la gran disposición de introducir todos los cambios que sean necesarios para logar su fin.

Sin embargo para lograr su propósito de crecimiento y convertirse en un referente territorial debe llenar un conjunto de vacíos. Entre los cuales aparecen, como los más relevantes, las siguientes necesidades:

1) Profundizar cambios actitudinales, especialmente en relación a los factores de orden cognitivo y menor grado en los factores afectivos y motivacionales.
2) Incorporar y hacer suyas, además de los aspectos económicos, las dimensiones sociales, culturales y medioambientales en su Territorio. Incluyendo la inclusión de género
3) Hacer suyo un enfoque estratégico basado en los principios de valor agregado compartido
4) Hacer suyo una Gestión de tipo estratégica y establecer un sistema de planificación estratégica de corto, mediano y largo plazo
5) Adoptar una organización ágil y flexible que se adapte permanentemente a las variaciones de los mercados en los que se vaya posicionando. Cerrando las brechas de mercado y las de carácter tecnológico que se vayan presentando
6) Profundizar las actuales relaciones y desarrollar nuevas relaciones institucionales y profesionales con diferentes personas y entidades que le permitan posicionarse exitosamente en mercados de mayores exigencias
7) Contar con adecuadas y oportunas fuentes de financiamiento y de cooperación técnica; con el fin de poder desarrollar aquellos proyectos que le permitan fortalecer sus actuales capacidades y crear nuevas capacidades requeridas para su completo desarrollo. Capacidades como las planteadas por el Modelo a establecer:
    a. Capacidad de conducción efectiva;
    b. Capacidad de Inteligencia de mercado;
    c. Capacidad especializada en prospección de necesidades culturales, sociales y medioambientales en su Territorio;
    d. Capacidad de Planificación Estratégica con enfoque territorial;
    e. Capacidad de innovación y de transferencia tecnológica;
    f. Capacidad de elaboración y/o terminación de artesanías y otros bienes y servicios;
    g. Capacidad de negociación y comercialización; y
    h. Capacidad de soporte administrativo y financiero.
8) Contar con la cantidad suficiente de personas idóneas[1] y calificadas para hacer posible su deseado desarrollo organizacional

[1] Personas idóneas. Personas que reúnen todas las competencias exigidas por el cargo

Conclusiones específicas

Las conclusiones específicas a las que se ha llegado son resultado de los análisis de las diferentes brechas que fueron identificadas y las que deben ser resueltas para que la Cooperativa Folil Araucanía pueda construir su situación deseada. Situación esta última, que está definida por el Modelo definido para el futuro de esta cooperativa juegue un rol significativo en el establecimiento de una Economía Social y Sustentable en su Territorio.

Estas conclusiones se agrupan por cada una de las funciones de gestión definidas en la hipótesis de trabajo del presente diagnóstico.

1. **Conclusiones sobre la función planificación estratégica:**

   La cooperativa Folil Araucanía para alcanzar su Visión y Misión en el largo plazo, 10 años, carece en la actualidad de un Sistema de Planificación de corto, mediano y largo plazo. Solo tienen acciones de programación presupuestaria anual.

   Esta carencia hace que esta Cooperativa, al centrarse en las situaciones de corto plazo, le impide proyectarse de manera orgánica hacia la consecución de objetivos de mayor significancia que le permita conducir de manera efectiva su adecuado desarrollo organizacional y alcanzar su plena madurez.

   Del análisis de los factores que inciden en esta situación se deriva que, en general, las mayores incidencias se encuentran en la falta de:

   i. conocimientos sobre planificación estratégica, por parte de las personas vinculadas a la cooperativa;
   ii. Recursos, especialmente de personas idóneas[2] y calificadas en el tema de la planificación.
   iii. Recursos financieros suficientes para establecer y operar el Sistema de planificación requerido.
   iv. Tecnologías y apoyo técnico apropiados

   Por su parte, los aspectos más limitantes en materia de planificación que muestra la Cooperativa se encuentran en:

   i. El conocimiento del comportamiento a mediano y largo plazo de los mercados, tanto de productos como de proveedurías. Se carece de métodos de inteligencia e investigación de esos mercados. Aspecto que pasa a ser fundamental en el éxito de

[2] Personas idóneas: Personas que cuentan con todas las competencias exigidas por el cargo

cualquier organización que desee operar en mercados de alta competencia, como son los casos de los mercados de nivel nacional e internacional. Los que además son de comportamiento muy variable.

Frente a la temática de mercado, aparecen como principales factores restrictivos aquellos relacionados con la actitud frente al cambio, la falta de métodos de inteligencia e investigación de mercados; y, por supuesto de personal debidamente calificado al respecto. Así como de eficaces redes de contactos.

ii. La importancia que tiene en cualquier proceso de planificación la cantidad y calidad de los recursos disponibles para, en cuanto a sus capacidades, atender las oportunidades que ofrecen los mercados y defenderse de las amenazas que ahí se manifiestan. Por tanto, el disponer de las tecnologías o metodologías de análisis necesarias sobre este aspecto

iii. De manera similar, la significancia que tiene para los procesos de toma de decisiones los costos, no solo lo de corto plazo, sino que principalmente los de mediano y largo plazo

2. Conclusiones sobre Organización estratégica

La principal conclusión en relación a esta variable el aspecto con la mayor restricción es la falta de una visión sistémica y de conocimiento estratégico adecuado sobe desarrollo organizacional. Aspecto que adquiere una especial relevancia en cuanto a la internalización del concepto de valor compartido para poder jugar un rol significativo en una economía social solidaria y sostenible en el tiempo; tal como se desprende de las políticas sobre la materia que está impulsando el Gobierno a través del Ministerio de Economía.

Aparecen como principales factores restrictivos:

i. Algunos factores de carácter actitudinal entre las socias. Además de los factores cognitivos ya mencionados, pueden ser restrictivos los factores afectivos; ya que es posible que hayan algunas socias que no concuerden mucho que el operar dentro de mercados de mayor competencia. Como también pueden haber algunas personas que hayan tenido cierta experiencia negativa en alguna operación mercantil

ii. La falta de recurso tecnológicos, financieros y de personal debidamente capacitado, pasan a ser factores de restricción muy significativos para pasar a posicionarse en el mercados de alta competencia; especialmente para llegar a exportar a mercados extranjeros que va requerir de un tipo de organización muy flexible y de gran agilidad para adaptarse y responder adecuadamente a mercados muy cambiantes.

iii. Las características de esos mercados hace imprescindible disponer de una capacidad dedicada a la innovación tecnológica que este permanentemente pesquisando las brechas tecnológicas a que se ve enfrentadas la Cooperativa con el fin de producir los cambios para responder a las variaciones de los atributos exigidos por los mercados.

iv. También, la Cooperativa carece de una capacidad propia y estratégica de producción para asegurar de mejor manera la satisfacción de clientes con exigencias variantes y crecientes

v. Otro factor de enorme importancia pasa a ser los recursos relacionales para poder superar exitosamente aquellos factores que no son controlables directamente por la Cooperativa. Lo que la obliga a disponer de una capacidad funcional dedicada a este tipo de relaciones

3. Conclusiones sobre la Gestión de Recursos:

En general, la Cooperativa debe mejorar de manera significativa su manera de gestión. Debe necesariamente pasar de una administración tradicional basada principalmente en un enfoque productivista y de fuerza de mercado a profundizar el necesario enfoque estratégico; especialmente al irse incorporando a mercados de mayor competencia, como son el mercado nacional y, especialmente, cuando se trata del mercado de exportaciones.

Los factores más restrictivos para la Cooperativa pasan a ser:

i. Los conocimientos y tecnologías apropiadas sobre gestión de recursos
ii. Eficiente y eficaz gestión de inventarios, costos y de los recursos relacionales
iii. Personal idóneo y capacitado para cumplir con las funciones de gestión
iv. Una muy adecuada alineación de los diferentes recursos; incluyendo a las personas
v. Equipamiento adecuado que se adapte a los permanentes cambios exigidos

4. Conclusiones sobre Gestión de personas:

Mención aparte tiene la gestión de las personas vinculadas directamente con esta Cooperativa. Ello dado por la importancia que tienen las personas en los resultados de toda organización.

En esta Variable la Cooperativa no tiene el acervo de conocimientos requeridos para sostener con sus socias y su personal el desarrollo organizacional demandado por la construcción de su ideal o modelo definido. Todo en el entendido que cuando se habla de personas se está considerando de manera indisoluble sus aspectos laborales como personales.

Consecuente con ello si no se dispone de las personas idóneas y que éstas estén debidamente gestionadas, por mucho que disponga de los recursos necesarios (infraestructura, equipamiento, tecnologías, financieros, etc.), difícilmente lograran el éxito buscado.

En general, solo los factores cognitivos de la actitud aparecen como restrictivos y no tanto los factores afectivos y motivacionales. Estos último más que todo por, hasta, ahora, desconocimiento de los efectos positivos y negativos de ellos.

Como ya se expresara la dotación de personas idóneas y debidamente capacitadas (socias y personal) es el factor más restrictivo.

Por parte los demás factores contribuirán al éxito buscado a medida que los dos tipos de factores ya enunciados sean modificados en cantidad, calidad y oportunidad de uso en el sentido ya señalado en los párrafos anteriores.

Se nota claramente la necesidad de contar con un Sistema de Gestión del Desarrollo de Personas bien diseñado y bien aplicado, que de debida respuesta aspectos considerados como fundamentales como son: Selección e inclusión de personas para los diferentes cargo, actuales y futuros), Definición de los cargos y su perfiles, asignación de responsabilidades y desarrollo de personas

5. **Conclusiones sobre Dirección:**

El aspecto más relevante en esta materia es la falta de una manera gerencial moderna sistémica y con enfoque estratégico; ya que prima una forma tradicional de administración.

Al igual que en los aspectos de gestión, son los factores cognitivos y la dotación de personal los más restrictivos para logar una conducción gerencial moderna y efectiva que redunde en los éxitos de mediano y largo plazo.

Además, va a ser necesario movilizar los demás factores a medida que ellos, una vez debidamente alineados, vayan siendo necesarios para el desarrollo organizacional.

Así es como se deben mejorar significativamente el Liderazgo; la alineación de recursos y de personas; el manejo del clima interno; y, la resolución de conflictos entre personas.

6. **Conclusiones Control, Seguimiento y Evaluación:**

La Cooperativa al carecer de procesos sistemáticos y explícitos de control, seguimiento y evaluación de su quehacer, requiere modificar su actuar actual basado, principalmente en acciones puntuales, para llegar a establecer u operar un verdadero y efectivo Sistema de Control, Seguimiento y Evaluación apropiado a sus condiciones actuales y futuras.

En general, sus restricciones se encuentran en los factores cognitivos, personal idóneo y debidamente capacitado, como en tecnologías y equipamiento.

Una vez modificados estos factores en cantidad, calidad y oportunidad de uso, deben alinearse absolutamente con la Dirección de la Cooperativa.

El Plan de Actividades Estratégicas de la Cooperativa Folil Araucanía

Período 2016 - 2025

Capítulo I
Bases para la formulación de las actividades del Plan Estratégico

I. EL ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA BRECHA O PROBLEMÁTICA A RESOLVER:

1. Efectos o consecuencias de la Problemática:

La persistencia del problema específico de la Cooperativa Folil Araucanía dificulta seriamente la construcción del Modelo deseado por esta Cooperativa para su propio desarrollo y su contribución al éxito de una economía social, solidaria y sustentable.

Lo que, en consecuencia, no le permitiría posicionarse exitosamente en mercados nacionales e internacionales de alta competencia e impidiéndole la proyección de su arte y sus valores culturales mapuches. Como tampoco contribuir de manera significativa en el desarrollo cultural, social y medioambiental de su Territorio; y, en una adecuada difusión del cooperativismo.

2. El Problema Específico:

El Problema central que afecta a esta cooperativa para alcanzar su situación Modelo, radica en la falta de una capacidad real de Gestión estratégica que le permita responder de manera efectiva a las crecientes y cambiantes exigencias provenientes de los mercados actuales y principalmente de mercados potenciales. Esta cooperativa opera sobre la base de un modelo tradicional de administración Además, de poder responder con innovaciones al nuevo rol que le demanda el Ministerio de Economía en pro de una economía más justa, solidaria y sustentable.

3. Las causas que explican este Problema específico:

a) La Cooperativa no ha establecido un ***sistema de planificación*** de mediano y largo plazo. Es más no ha hecho suyo el pensar en el largo plazo y cómo llegar a él

No tiene un enfoque sistémico de los entornos donde se inserta, Por tanto, no investiga ni se anticipa con la suficiente profundidad a los mercados; salvo en materia de modas y estilos en el vestir relacionado con su quehacer.

b) La ***organización*** de la Cooperativa se encuentra en una etapa básica que requiere desarrollarse para poder incorporar el enfoque de valor compartido establecido por el Modelo.

c) Falta una eficiente ***gestión estratégica*** de los diferentes recursos que posee la Cooperativa.

d) No existe una ***Gestión de Desarrollo de Personas*** que genere las condiciones necesarias para que cada una de las personas que participan en las diversas actividades de la Cooperativa se conviertan en actores claves en el desarrollo de la Cooperativa y en el cumplimiento de su Misión estratégica.

e) Falta de una ***Dirección estratégica*** de la Cooperativa, con el suficiente Liderazgo, que alinee a todos los recursos y personas en pro de cumplimiento de las misiones de cada una de sus unidades estructurales y la Misión estratégica de la propia Cooperativa.

f) La Cooperativa carece de un ***Sistema ad hoc y explícito de Control y Seguimiento*** de las sus diferentes acciones. Por tanto, carece de los necesarios mecanismos de ***Retroalimentación*** para ir logrando el requerido desarrollo.

4. **Los factores que inciden en la existencia de las causas y por tanto del problema específico:**

a) ***Dotación de personal***. Es insuficiente, tanto en cantidad como en idoneidad, para lograr los cambios requeridos en la Cooperativa y alcanzar el Modelo deseado. Principalmente un personal y socias motivados, con el debido conocimiento y con la experiencia requerida. Así como, también, debidamente relacionadas con los diferentes mercados y actores; tanto del o los sistemas económicos donde se inserta e insertará Folil Araucanía, como de su Territorio.

b) ***Dotación de infraestructura, instalaciones y equipamiento*** insuficiente para dar cabida y la necesaria operación a las diferentes capacidades requeridas por el Modelo.

c) ***Dotación de instrumentos metodológicos y de tecnologías*** de gestión y de producción de bienes y servicios insuficiente, en conformidad a los requerimientos crecientes y variables de sus mercados; tanto de productos como de las proveedurías.

d) ***Dotación de proveedores*** de artesanías y otros bienes y servicios insuficiente en cantidad, calidad y oportunidad.

e) ***Asesorías externas especializadas*** insuficientes en cantidad, calidad y oportunidad, para satisfacer los nuevos desafíos a que se verá enfrentada la Folil Araucanía y las exigencias que de ellos se desprendan.

f) ***Dotación de recursos financieros*** insuficiente; tanto para inversión , incluido Capital de Trabajo, y de operaciones.

5. Análisis del grado de incidencias de los factores

El Modelo o situación a construir por la Cooperativa Folil Araucanía exige una Visión de Largo Plazo, con un claro enfoque sistémico de la realidad donde se inserta y se insertará la Cooperativa, y una efectiva incorporación del concepto de Valor Compartido. A ello se suma su contribución para con una Economía Solidaria y Sustentable comprometida con el cooperativismo y con su Territorio.

Esta situación hace fundamental la implementación de una gestión estratégica basada en una Planificación de mediano y largo plazo y la adopción de una organización capaz de responder adecuadamente a los desafíos demandados por el Futuro a construir. Esto implica establecer ponderaciones para las funciones planificación y organización que adquieren un mayor valor de ponderación. De manera similar se considera la situación base en que se encuentran las diferentes funciones.

Consecuente con ello las ponderaciones a ser aplicadas son:

a. Planificación y Organización = valor 3
b. Gestión de recursos y de personas = valor 2
c. Dirección = valor 2
d. Control, Seguimiento y Evaluación = 1

Por su parte, para definir el grado de incidencia de los factores causales se han determinado la siguiente nomenclatura:

A = Alta incidencia = 3
Md = Media incidencia = 2
Bj = Baja incidencia = 1
N = Ninguna incidencia = 0

GRADO DE INCIDENCIA POR FUNCIÓN PONDERADA Y POR FACTOR CAUSAL

Función	Pond	Actitud			Recursos					Experiencia	Grado total
		Cognit	Afect	Motiv	FÍsico	Finan	Person	Tecnol	Relac	KH	Incidencia
Planific	**3**	A	Bj	Bj	Md	Md	A	A	Md	A	**20x3=60**
Organizac	**3**	Md	Bj	Bj	Md	Md	A	A	Md	A	**19x3=57**
Gestión RR	**2**	Md	N	N	Md	Md	A	A	Bj	A	**16x2=32**
Gestión de Pers	**2**	A	N	N	Md	Md	A	A	Md	A	**18x2=36**
Dirección	**2**	Md	N	N	Bj	Md	Md	Md	Md	Md	**13x2=26**
Control, seguim y Evaluac	**1**	Md	N	N	Md	Md	A	A	Bj	A	**16x1=16**
Incidenc		**31**	**6**	**6**	**24**	**26**	**37**	**37**	**23**	**37**	**227**

RESULTADOS:

1. Dadas las ponderaciones de las funciones la mayores incidencias de los factores, con la debida consideración de la capacidad actual de la Cooperativa Folil Araucanía, son en orden decreciente de importancia:

    a. PLANIFICACIÓN
    b. ORGANIZACIÓN
    c. GESTIÓN DE PERSONAS
    d. GESTIÓN DE RECURSOS
    e. DIRECCION
    f. CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

2. En relación a los factores causales los resultados, también en orden decreciente, la prelación es:

    a. PERSONAL, EXPERIENCIA E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS Y TECNOLOGÍAS
    b. FACTORES COGNITIVOS DE LAS SOCIAS DE LA DIRECTIVA Y NO DE LA DIRECTIVAS
    c. RECURSOS FINANCIEROS
    d. RECURSOS FÍSICOS
    e. RECURSOS RELACIONALES
    f. FACTORES AFECTIVOS
    g. FACTORES MOTIVACIONALES

3. Factores controlables y no controlables por parte de la Cooperativa:
    a. Factores Controlables:
        i. PERSONAL
        ii. EXPERIENCIA
        iii. RECURSOS FÍSICOS EXISTENTES
    b. Factores no controlables en su totalidad y que requieren alianzas estratégicas:
        i. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS Y TECNOLOGÍAS, requiere de la cooperación de organismos especializados
        ii. FACTORES ACTITUDINALES, La Cooperativa requiere de apoyo de terceros para identificarlos y diseñar las acciones
        iii. RECURSOS FINANCIEROS. La Cooperativa no puede generar desde el inicio recursos financieros apra apoyar el desarrollo hacia el Modelo. A medida que vaya desarrollándose va a ir generando recursos para su propio desarrollo. Por tanto, requiere de un fuerte apoyo decreciente en el tiempo.

II. EL ÁRBOL DE SOLUCIONES

A. La Finalidad o el Objetivo General:

Contribuir al éxito de una economía social solidaria y sustentable en su Territorio como en su sistema económico donde se inserta e insertará en el futuro. Así como de proyectar y dar a conocer la cultura mapuche en las diferentes esferas donde se la Cooperativa se posicione y al Cooperativismo.

B. El Objetivo Específico:

Establecer una Capacidad real y efectiva de Gestión Estratégica conforme al Modelo definido y que le permita responder exitosamente a las exigencias de los mercados y del desarrollo cultural, social y medioambiental en su territorio; mediante una adecuada aplicación de un Valor Compartido.

C. Los Objetivos Intermedios:

a. Diseñar y establecer un Sistema de Planificación de mediano y largo plazo que abarque tanto el ámbito corporativo, como los aspectos funcionales y operativos de corto plazo. Objetivo que contempla el establecimiento de las siguientes capacidades:
   i. Inteligencia de Mercados
   ii. Prospección de necesidades culturales, sociales u medioambientales
   iii. Sistema de Control, Seguimiento y Evaluación ex post. Diseñar y establecer un Sistema acorde de Control, Seguimiento y Evaluación de las diversas acciones de la Cooperativa; de manera que permita un adecuado proceso de retroalimentación para ir ajustando su deseado desarrollo.

b. Diseñar y establecer una organización que responda de manera efectiva a las exigencias derivadas de los mercados y del desarrollo de su Territorio; así como a las necesidades de proyección de la cultura mapuche a través del arte de sus productos artesanales y otros bienes y servicios ad hoc. Esta organización debe contemplar las capacidades exigidas por el Modelo y no contempladas por los demás objetivos intermedios:

i. Conducción estratégica efectiva. Establecer una Dirección estratégica que conduzca con el debido Liderazgo y de manera efectiva a todas las personas vinculadas y a los recursos disponibles en pro del Logro de la Misión estratégica de Largo Plazo de la Cooperativa, con el debido enfoque de Valor Compartido entre lo económico y lo cultural social y medioambiental.
ii. Innovación y transferencia tecnológica
iii. Elaboración y/o terminación de productos y servicios
iv. Comercialización y distribución
v. Prestación de soporte administrativo y financiero

c. Diseñar y establecer procesos sistemáticos de Gestión Estratégica de sus diferentes Recursos que faciliten su debida alineación para con la Misión Estratégica de la Cooperativa.

d. Diseñar y establecer un Sistema de Desarrollo de las Personas vinculadas con Folil Araucanía, socias y personal; que considera desde la inclusión y reclutamiento hasta su pleno desarrollo

III. EL MARCO O MATRIZ LÓGICA QUE ACOTA EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA FOLIL ARUCANÍA.

NARRATIVO RESULTADOS	INDICADORES DE LOGRO	MEDICIÓN DEL INDICADOR	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FACTORES CONDICIONANTES EXTERNOS
Finalalidad: Se ha Contribuido al desarrollo de una economía social solidaria y sustentable en su Territorio como en su sistema económico Así como ha proyectado y dado a conocer	Presencia en el territorio de entidades que se han interesado por la economía social solidaria y sustentable Presencia en el territorio de entidades	Cantidad interesadas por la economía social Tasa anual de crecimiento interesadas Cantidad interesadas por ser	Registros especialmente establecidos por la Cooperativa para los temas de: • Economía social solidaria y sustentabl e	Las autoridades nacionales, regionales y locales apoyan el desarrollo de una economía social, solidaria y sustentable; así como al cooperativismo. Los sistemas institucionales

la cultura mapuche el cooperativismo	interesadas por ser Cooperativa Entidades interesadas en la cultura mapuche fuera del Territorio	cooperativa Tasa anual de crecimiento Cantidad de entidades interesadas en la cultura mapuche. Tasa de crecimiento	• Cooperativismo • Cultura mapuche	culturales y políticos dan el apoyo requerido para la extensión de la cultura mapuche.
Objetivo Específico: Se ha logrado establecer una Capacidad efectiva de Gestión Estratégica basada en el Valor Compartido	**Indicadores económicos:** Ventas **Indicadores culturales, sociales y medio Ambientales:** Actividades culturales Actividades sociales Actividades medio ambientales	Valor anual de las ventas totales y por unidad de negocio Tasa anual variación de las ventas Tasa de variación precios Cantidad anuales de actividades: • Culturales • Sociales • Medio ambientales Cantidad de personas participantes	Registros contables Documentos con Análisis económicos Registros especiales establecidos por la Cooperativa Documentos de análisis cultural, social y medio ambiental	Se ha contado con el apoyo de las instituciones públicas relacionadas con el tema Se ha contado con la colaboración de entidades especializadas, tales como UNAF, universidades, etc. Se ha contado con el apoyo de las instituciones relacionadas, especialmente del ámbito local y regional Se ha contado con la colaboración de entidades especializadas

Objetivos Intermedios:				
Se ha establecido un SPE	SPE funcionando	Planificación de mediano y largo plazo Planes funcionales POA Control y seguimiento Evaluación de resultados Evaluación de impacto	Documento Plan de mediano y largo plazo Actualizaciones anuales Documento POA	Se ha contado con el apoyo financiero para implementar el SPE Se ha contado con la colaboración de entidades especializadas
Se ha establecido una organización que responde totalmente a los requerimientos del Modelo	**Capacidades de gestión estratégica:** • Gerencia estratégica efectiva • Inteligencia de mercado • Prospecciones culturales, sociales y medio ambientales en el Territorio • Innovación y TdeT • Elaboración y/o terminació	Productividad de la Gerencia: Ingresos/costo de la Gerencia Cantidad de oportunidades de negocio Cantidad y tasa anual de participantes en actividades culturales, sociales, medio ambientales Cantidad y tasa Proyectos innovativos; y Activ. de TdeT Cantidades y tasas de productos	Documento análisis rentabilidad de la gerencia Estudio de oportunidades detectadas y aprovechadas Documento con estudios de prospecciones culturales, sociales y medio ambientales Documentos de proyectos y actividades. Evaluaciones Registros de ventas	Se ha contado con el apoyo financiero para implementar el SPE Se ha contado con la colaboración de entidades especializadas

	n de artesanías y otros • Marketing y distribución • Soporte administrativo y financiero	propios Ingresos y tasas Rentabilidad comparada del Mk y distribución Rentabilidad comparada del soporte	Análisis económicos Docs. Análisis económico comparado Docs. Análisis económico comparado	
Se han establecido y se operan sistemáticamente procesos de Gestión estratégica de los recursos de la Cooperativa	Sistema de gestión de inventarios establecido y en operación	Reducción de costos	Registros contables Análisis de costos	Se ha contado con el apoyo financiero para implementar el SPE Se ha contado con la colaboración de entidades especializadas
Se ha establecido y se opera exitosamente un Sistema de Gestión Estratégica de personas	Sistema de Gestión de desarrollo de personas establecido y en operación	Productividad individual y total	Registros contables Análisis económico de la productividad de las Personas	Se ha contado con el apoyo financiero para implementar el SPE Se ha contado con la colaboración de entidades especializadas

ESTRATEGIAS PARA LA CONSECUSIÓN DE LOS OBJETIVOS

A. ESTRATEGIAS INTERNAS:

1. En el corto y mediano plazo se privilegia el crecimiento del sistema económico de la Cooperativa por sobre el desarrollo del sistema cultural, social y medio ambiental. De modo de dar un real soporte y sostenibilidad a la Cooperativa en su conjunto para el cumplimiento de su Misión de largo plazo.

2. Centrándose desde el Inicio del proceso de desarrollo de la Cooperativa en la creación de la necesaria ***visión de largo plazo.***

3. Incorporando y fortaleciendo, a lo largo del tiempo, al interior de la Cooperativa los enfoques:
    i. Inclusión de género,
    ii. Cooperativismo,
    iii. Economía social, solidaria y sustentable,
    iv. Sistémico, y
    v. Estratégico.

4. Ampliación y mejoramiento, en el tiempo, de ***la dotación de Personal idóneo.***

5. Construyendo, en el tiempo, las capacidades organizacionales conforme al orden de ***ponderación de las variables de gestión estratégica*** y al orden de prelación de los ***factores causales***.

6. Identificando y estableciendo ***Unidades de negocio*** debidamente interrelacionadas en la Cadena de Valor de la Cooperativa.

7. Estableciendo ***centros e costos*** que se van transformando paulatinamente en ***centros de beneficio.***

8. Alineando a las Socias, al Personal y a todos los recursos en pro de la Misión estratégica y de largo plazo de la Cooperativa.

9. Preparando y poniendo en operación los diferentes registros que permitan ir midiendo y evaluando los resultados e impactos en el Entorno resultante del desarrollo de la Cooperativa.

B. ESTRATEGÍAS EXTERNAS:

1. Creando y fortaleciendo las alianzas estratégicas con actores relevantes; tanto en el Territorio, como con instituciones, entidades de cooperación y con empresas de los niveles regionales, nacionales, internacionales y extranjeras.

2. Participando activamente en el Sistema Económico donde se inserta e insertará.

3. Postulando a diferentes fondos públicos y privados necesarios para ir, por una parte, creando las capacidades requeridas por el Desarrollo de la Cooperativa, y por otra para financiar rentablemente sus operaciones corrientes.

4. Prospectando continuamente las necesidades culturales, sociales y medio ambientales en su territorio y se hacen esfuerzos par el establecimiento de un verdadero sistema económico, cultural, social y medio ambiental en su Territorio

Capítulo II
Las Actividades del Plan Estratégico

A. ACCIONES POR OBJETIVO Y FACTOR

OBJETIVO	FACTOR	Cantidad	Calidad	Oport	ACCIÓN	DURACIÓN
SPE	Actitudinal		**x**	**X**	**Talleres de cambio**	**Corto plazo**
	Personal	x	x	X	Contratación	Corto y mediano plazo
	Tecnología	x	x	X	Asesoría en Planificación estratégica de cooperativas	Ídem
	Experiencia		x	X	Capacitación	Ídem
	Físico	x	x	X	Dotación espacio	Corto plazo
	Relacional		x	X	Ampliación y fortalecimiento	C, MP y LP
	Financiero	x			Postulación a Fondos	CP y MP
ORGANIZACIÓN	Personal	x	x	X	Contratación	Corto plazo
	Tecnología	x	x	X	Asesoría en Gestión estratégica de cooperativas	Ídem
	Experiencia	x	x	X	Capacitación	C y MP
	Actitudinal		x	X	Talleres de cambio	C y MP
	Espacio	x	x	X	Dotación de espacio	C y MP
		x	x	X	Implementación de la Unidad de Diseño, Innovación y TdeT	C y MP
		x	x	X	Creación de taller de	MP y LP

					adecuaciones y terminaciones	
					Creación capacidad servicio de turismo rural	MP y LP
					Creación de la Capacidades de prestación de servicios sociales, culturales y medio ambientales	MP y LP
	Relacional	x	x	X	Ampliación y fortalecimiento	CP, MP y LP
	Financiero	x			Postulación a Fondos	C y MP
DIRECCIÓN	Actitudinal		x	X	Talleres de cambio	C y MP
	Personal		x	X	Contratación del Gerente	CP
	Físico	x		X	Dotación de espacio	CP
	Relacional		x	X	Ampliación y fortalecimiento	C, MP y LP
	Financiero	x			Productividad	C, MP y LP
GESTIÓN DE INVENTARIO Y DISTRIBUCIÓN	Personal	x	x	X	Contratación	C y MP
	Experiencia		x	X	Capacitación en gestión de RR	C y MP
	Físico	x	x	X	Dotación de espacio	C y MP
	Financiero	x			Postulación a fondos	C y MP
GESTIÓN DE PERSONAS	Actitudinal		x	X	Talleres de cambio	C y MP
	Personal	x	x	X	Contratación	C y MP
	Experiencia		x	X	Capacitación	C y MP
	Tecnología		x	X	Asesoría en gestión de personas	C y MP

	Físico	x			Dotación de espacio	C y MP
	Relacional		x	X	Ampliación y fortalecimiento	C, MP y LP
	Financiero	x			Postulación a fondos	C y MP
PRODUCTIVIDAD						
Reducción de costos		x	x	X	TdeT a proveedores Aumento de eficiencia	C, MP y LP
Aumento de ventas		x	x	X	Ampliación M° regionales Creación M° Nacional Creación M° internacional	C, MP y LP MP y LP LP
SOCIAL	Personal		x	X	Existente	MP y LP
	Actitudinal		x	X	Talleres de cambio	
	Experiencia				Capacitación	Ídem
	Relacional		x	X	Creación, ampliación y fortalecimiento	C a LP
					Actividades de educacionales	MP y LP
					Actividades de salud	Ídem
					Actividades recreacionales	
	Financiero				Postulación a fondos. Ingresos propios	Ídem
CULTURAL	Personal		x	X	Existente	MP y LP
	Actitudinal		x	X	Talleres de cambio	
	Experiencia				Capacitación	Ídem
					Charlas, exposiciones y talleres culturales	MP y LP
					Etno turismo	Idem

					Extensión cooperativismo	
	Financiero				Postulación a fondos. Ingresos propios	Ídem
MEDIO AMBIENTAL	Personal		x	X	Existente	MP y LP
	Actitudinal		x	X	Talleres de cambio	
	Experiencia				Capacitación	Ídem
					Charlas, exposiciones sobre el tema medio ambiental	Idem
					Eco turismo	Ídem
	Financiero				Postulación a fondos. Ingresos propios	Ídem

B. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO

B.1: ACTIVIDAD 1: ESTABLECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo:

Establecer la Conducción estratégica para la aplicación efectiva del presente Plan Estratégico, por tanto, procurar la generación de excedentes de modo de lograr la construcción del Modelo o Situación Ideal definido para la Cooperativa Folil Araucanía.

Esta Actividad implica:

a) Ser la primera actividad en ponerse en ejecución
b) La preparación de las socias y directiva de la Cooperativa para comprender la importancia para el desarrollo de la Cooperativa en tener una Dirección Estratégica profesional
c) La contratación del Gerente para que cumpla el rol de conductor estratégico de la Cooperativa. Ello implica que este Gerente deberá tener cómo propósito fundamental la generación de ingresos que solvente los gastos de la Cooperativa y que ésta logre establecer el Valor Compartido comprometido
d) La dotación de un espacio debidamente equipado
e) La ampliación y fortalecimiento de la redes de contacto de la Cooperativa; tanto con proveedores como con clientes de los diferentes mercados. Así como con actores claves para el éxito de la Cooperativa.
f) El asesoramiento de entidades o profesionales especializados en la materia.
g) La profundización y ampliación de los mercados actuales de la Cooperativa. Así como la creación de nuevos productos y nuevos mercados (por ejemplo: Comercio Justo y Comercio electrónico).
h) La alineación de las socias, el personal y los diferentes recursos disponibles en pro del desarrollo estratégico de la Cooperativa; teniendo como guía de ruta el presente Plan Estratégico.
i) El financiamiento. Búsqueda y obtención de recursos financieros para iniciar el proceso de establecimiento de esta Dirección.

B.2: ACTIVIDAD 2: PROFUNDIZACIÓN DEL CAMBIO ACTITUDINAL DE LAS SOCIAS

Objetivo:

Crear entre las socias y, por consecuencia, en su Directiva una mentalidad proactiva y consciente para llevar adelante el presente Plan Estratégico; y, por ende, la construcción del Modelo o Situación Ideal para el pleno éxito de la Cooperativa Folil Araucanía

Esta Actividad implica:

a) La continuación de talleres de cambio actitudinal, destinados a la creación de una sólida base en los aspectos cognitivos de las socias. Ello por ser uno de los factores identificados como muy importantes para el desarrollo de la Cooperativa hacia a construcción del Modelo ideal planteado para ella.
b) La realización de visitas al extranjero a cooperativas de etnias locales u otros tipos de entidades similares, con resultados exitosos en el campo de acción de Folil Araucanía. Por ejemplo: el caso de Otabalo en Ecuador
c) La realización de visitas a otras entidades nacionales dedicadas a la producción y comercialización de artesanías
d) La creación, en cada una de las socias, de un pensamiento sistémico y de largo plazo. Así como el comprender la enorme importancia de rol de cada una de ellas en el desarrollo de Folil Araucanía; ya sea como persona y familia, como Asamblea de Socias o Directiva
e) La creación, en cada una de ellas, de un compromiso con su Territorio, tanto en los aspectos culturales, sociales y medioambientales
f) La obtención de un adecuado apoyo técnico; tanto en materia psicosocial como en materia de gestión estratégica. Ello conlleva el establecimiento de convenios con entidades especializadas en estas materias; tanto de carácter nacional como internacional.
g) La realización de todas estas acciones debe hacerse con el total y completo respeto por la cultura mapuche
j) El financiamiento: Búsqueda y obtención de recursos financieros para ejecutar estas actividades de cambio actitudinal.

B.3: ACTVIDAD 3: PROFUNDIZACIÓN DEL COOPERATIVISMO

Objetivo:

Alcanzar, entre las socias, directiva y el personal de Folil Araucanía, un nivel tal de conocimientos de la esencia del Cooperativismo y su forma de operar que les permita alinearse en pro del desarrollo de su propia Cooperativa; así como extender este pensamiento hacia su Territorio, de modo de lograr avances sustantivos en la aplicación de una economía más justa, solidaria y respetuosa del medio ambiente.

Esta Actividad implica:

Tanto para socias y directiva, como para personal de Folil Araucanía:

a) La continuación de talleres sobre los alcances y formas de gestión de las cooperativas para alcanzar su máximo desarrollo y su contribución al éxito de una economía social, solidaria y sustentable del medio ambiente en su Territorio.
b) Visitas a otras cooperativas exitosas, nacionales como extranjeras, para conocer en terreno las estrategias, organización y tecnologías utilizadas para alcanzar éxito.
c) Inclusión, en estas actividades, de miembros de las familias de las socias y de otras personas del Territorio
d) La obtención de un adecuado apoyo técnico en esta materia Ello conlleva el establecimiento de convenios con entidades especializadas en cooperativismo; tanto de carácter nacional como internacional.
e) El financiamiento: Búsqueda y obtención de recursos financieros para ejecutar estas actividades de profundización y ampliación del cooperativismo.

B.4: ACTVIDAD 4: ESTABLECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA

Objetivo:

Crear y poner en marcha la Organización estratégica básica para la operación de la Cooperativa Folil Araucanía

Esta Actividad implica:

a) La preparación de las socias y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener una Organización Estratégica que responda con la debida anticipación a las variaciones en su entorno: mercados, Territorio, etc.
b) El diseño y establecimiento, por parte del Gerente, de la Organización Estratégica de la Cooperativa. Definiendo funciones misiones generales y específicas de cada unidad estructural, cargos y perfiles.
c) El establecimiento de las políticas generales y específicas que guiarán a cada unidad estructural para el adecuado desarrollo de la Cooperativa
d) La dotación de la organización con las tecnologías de gestión necesarias
e) La dotación de espacios debidamente equipados
f) La capacitación del personal
g) El establecimiento de la relaciones con su entorno
h) La obtención de los apoyos técnicos y de recursos financieros, tanto de fuentes internas como externas, necesarios para su diseño, establecimiento y operación

B.5: ACTIVIDAD 5: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Objetivo:

Establecer en la Cooperativa Folil Araucanía un Sistema de Planificación estratégica, debidamente interrelacionado con el entorno y el interior de ello; con el fin de apoyar a la: Gerencia, Directiva y Asamblea de socias, en los procesos de Toma de Decisiones de mediano y largo plazo que enmarquen el actuar en el corto plazo; sin perder su enfoque de largo plazo.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de las socias y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener un sistema de planificación estratégica en la Cooperativa
b) El contar, en una primera etapa, con apoyo externo en esta materia; que deberá permitir que la Cooperativa cuente con las investigaciones de mercados necesarias, la preparación de los planes de mediano y largo plazo y los planes operativos anuales, la identificación de proyectos y fuentes de financiamiento. Además del control, seguimiento y evaluación de los diferentes planes y proyectos
c) La postulación a fondos para el establecimiento de este Sistema
d) Más adelante, cuando las condiciones de desarrollo de la Cooperativa lo permitan, la contratación de personal idóneo
e) La dotación de espacio debidamente equipado
f) La capacitación del personal a medida que sea necesario
g) El establecimiento de los mecanismos de relación con actores claves

B.6: ACTVIDAD 6: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD COMERCIAL DE LA COOPERATIVA

Objetivo:

Mejorar y ampliar la Capacidad comercial de la Cooperativa; con el fin de incrementar sus ventas y su capacidad de negociación tanto con clientes como con proveedores.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de las socias y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de mejorar las ventas y las capacidades de negociación de Folil Araucanía.
b) La identificación y preparación de nuevas técnicas de comerciales
c) La adaptación y preparación de técnicas debidamente adaptadas a las condiciones del negocio y características de la Cooperativa
d) La inducción del personal a participar en el área comercial
e) La capacitación del personal del área comercial de la Cooperativa en, a lo menos:
    i. Marketing estratégico
    ii. Benchmarking
    iii. Técnicas modernas de negociación y ventas
    iv. Técnicas de promoción
    v. Técnicas de gestión de tiendas
    vi. Técnicas de registros de compras y de ventas
    vii. Técnicas de control y seguimiento de compras y ventas
    viii. Técnicas de evaluación de los resultados de los procesos de compras y de ventas
f) Dotación de las condiciones para una adecuada operación comercial

B.7: ACTIVIDAD 6: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO DE PERSONAS

Objetivo:

Crear y poner en marcha un Sistema de Gestión para el logro de un adecuado desarrollo de las personas que trabajan en la Cooperativa Folil Araucanía. Ello se basa en los siguientes objetivos específicos:

a. *Atender, en conjunto con el Área de Administración y Finanzas de la Cooperativa, las demandas laborales internas. En el caso que sea necesario contar con personas nuevas para cargos permanentes o para cargos temporales se procederá a reclutar y seleccionar el personal necesario y conforme a las características de esas demandas.*
b. *Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del trabajador, por tal razón, sus programas de acción apuntarán, siempre, hacia el crecimiento integral de la persona.*
c. *Evaluar las necesidades que inciden en el desarrollo laboral y personal de los trabajadores; con el fin de proponer y ejecutar las acciones necesarias.*

Esta Actividad implica:

a) El diseño del Sistema de Gestión del Desarrollo de Personas
b) La definición y explicitación de la política de gestión del desarrollo de personas
c) La dotación del personal necesario
d) La dotación de un espacio adecuado y equipado
e) La obtención de asesoría especializada
f) La capacitación del personal
g) La obtención de recursos financieros para su Diseño y Establecimiento

B.8: ACTIVIDAD 7: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS Y DISTRIBUCIÓN:

Objetivo:

Crear y poner en marcha un Sistema de Gestión de los Stocks de los inventarios de la Cooperativa y de la distribución hacia sus clientes; de manera tal que facilite la las operaciones de las demás unidades de la Cooperativa y contribuya al éxito de Folil Araucanía.

Esta Actividad implica:

a) El diseño del Sistema de gestión de Inventario y de la distribución hacia sus clientes
b) La definición y explicitación de la política de gestión de Inventarios y distribución
c) La dotación del personal necesario
d) La disposición de un espacio adecuado y equipado
e) La obtención de asesoría especializada
f) La capacitación del personal
g) La obtención de recursos financieros para su Diseño y Establecimiento

B.9: ACTIVIDAD 8: ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD DE DISEÑO, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

Objetivo:

Crear y poner en marcha una Capacidad al interior de la Cooperativa encargada de proveer de los diseños innovativos y nuevas tecnologías necesarias para satisfacer adecuadamente a los clientes de Folil Araucanía; y, con ello contribuir de manera efectiva al incremento de la Productividad de la Cooperativa; mediante diseños y tecnologías que aumenten el valor de sus ventas y/o disminuyan sus costos.

Así como, transferir los diseños innovativos al interior de la Cooperativa y hacia sus proveedores; como las nuevas tecnologías requeridas para generar los atributos exigidos por los clientes.

Esta Actividad implica:

a) Sobre la base del diseño elaborado de esta unidad, incluido de manera adjunta a esta Plan Estratégico, hacer la preparación del Proyecto para postularlo a fuentes de cooperación técnica y financiamiento; por ej., la FIA
b) La preparación de las socias y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de tener una unidad con estas características
c) La contratación a personal idóneo para los fines de la Unidad
d) La definición de los diseños innovativos de los diferentes productos de la Cooperativa en función de cada uno de los mercados que se quiere atender.
e) La identificación de fuentes, especialmente extranjeras para obtener la información y tecnologías pertinentes. Así, como el establecimiento de Convenios al respecto. Un buen ejemplo sería establecer convenios de cooperación con entidades de países como Italia, Francia y USA.
f) La identificación de las brechas tecnológicas existente con los mercados y formulación de los proyectos que resuelvan esas brechas. Resolución de brechas que se hará siempre con el debido y total respeto por la cultura mapuche.

g) La obtención permanente de asesoría técnica especializada en el tema. Ello debido a que este es un tema fundamental para satisfacer adecuadamente a los mercados a atender; especialmente cuando se apunta a clientes exigentes y cambiantes.
h) La obtención del financiamiento respectivo
i) La ejecución de los proyectos necesarios; por si o mediante la contratación de terceros.
j) La transferencia de los nuevos diseños y las tecnologías resultantes de los proyectos a los proveedores y unidades de la Cooperativa con competencia sobre sus aplicaciones.
k) La dotación de espacio físico equipado para el funcionamiento de la Unidad. Ello cuando la Cooperativa esté en condiciones de hacerlo. Mientras se buscará apoyo de terceros

B.10: ACTIVIDAD 9: ESTABLECIMIENTO DEL TALLER DE ADECUACIONES Y TERMINACIONES

Objetivo:

Crear y poner en marcha, al interior de la Cooperativa, un Taller debidamente equipado que permita, por una parte, confeccionar productos de carácter artesanal, especialmente textiles; y, por otra parte, hacer adecuaciones y terminaciones de los productos adquiridos desde proveedores.

Esta Actividad implica:

a) Formulación del Proyecto taller de adecuaciones y terminaciones. Contempla contar con asesoría técnica
b) La elaboración de productos cuando no puedan ser atendidos por los proveedores, la terminación o ensamble de partes y el empaque y embalaje.
c) Cuidar permanentemente que la confección de productos, sus adecuaciones y terminaciones no afecten los valores de la cultura mapuche
d) Las negociaciones para su financiamiento, por ej. con CORFO
e) Las negociaciones para su ejecución
f) La Puesta en marcha con asesoría externa
g) La capacitación de personal
h) La Operación del mismo

B.11: ACTIVIDAD 10: PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TURISMO RURAL, ETNOTURISMO Y ECOTURISMO

Objetivo:

Crear una capacidad y prestar o facilitar servicios de Turismo rural, Etnoturismo y Ecoturismo a Clientes relacionados con las actividades centrales de la Cooperativa Folil Araucanía.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de las socias y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de prestar este tipo de servicio
b) La Identificación ofertas de turismo rural, etnoturisno y ecoturismo en los territorios que abarca la Cooperativa
c) El establecimiento de convenios
d) La difusión de información, especialmente a través de sus clientes.
e) La participación en redes nacionales e internacionales de etnoturismo, ecoturismo y turismo rural.
f) Cuando la Cooperativa esté más desarrollada, podría desarrollar iniciativas propias. Por tanto, preparar los proyectos y postular a financiamiento a entidades como INDAP y CORFO

B.12: ACTIVIDAD 11: PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES EN SU TERRITORIO

Objetivo:

Crear una capacidad y prestar o facilitar servicios sociales, como educación y salud, a las familias ubicadas en su Territorio; aprovechando los recursos relacionales disponibles en la Cooperativa y el establecimiento de nuevos recursos relacionales.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de las socias y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de prestar este tipo de servicios
b) La identificación de necesidades sociales del Territorio
c) La identificación de oferta de servicios de educación, salud y recreacionales
d) El establecimiento de convenios
e) La definición de actividades de prestaciones de servicios sociales
f) El apoyo técnico en esta matria
g) Las negociación para su financiamiento
h) La difusión y coordinación para su ejecución

B.13: ACTIVIDAD 12: PRESTACIÓN DE SERVICIOS CULTURALES:

Objetivo:

Crear una capacidad para difundir la Cultura Mapuche; aprovechando el acervo cultural de las socias y sus familias y las relaciones con el mercado que posee la Cooperativa. Así como también facilitar la prestación de otros servicios culturales a las familias ubicadas en su Territorio; aprovechando y la capacidad generada al interior de la Cooperativa en la prestación de los otros tipo de servicios.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de las socias y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de prestar este tipo de servicios
b) La identificación de entidades y eventos (por ejemplo; Revista Paula, ExpoLana, Ferias y Viajes al Exterior)
c) La entrega y venta de revistas, libros y vídeos de difusión de la cultura mapuche y de otras si fuere el caso.
d) La difusión de la cultura mapuche mediante el etiquetado de los productos que vende la Cooperativa.
e) La preparación de proyectos de difusión cultural:
    i. Charlas
    ii. Exposiciones
    iii. Talleres
f) La identificación de asociados y auspiciadores para la ejecución de las actividades:
g) El establecimiento de convenios
h) La ejecución de acciones culturales
i) El apoyo técnico en esta materia
j) La obtención del financiamiento necesario

B.14: ACTIVIDAD 13: PRESTACIÓN DE SERVICIOS MEDIO AMBIENTALES:

Objetivo:

Difundir a través de diferentes medios la cultura de cuidado y conservación del Medioambiente; tanto entre sus socias, clientes y proveedores; como entre las personas y entidades de su Territorio.

Esta Actividad implica:

a) La preparación de las socias y directiva de la Cooperativa para comprender la necesidad de prestar este tipo de servicios
b) La preparación y ejecución de acciones de difusión del cuidado, respeto y conservación del medio por el Medio ambientales, tales como:
    i. Charlas
    ii. Exposiciones
    iii. Talleres
c) A medida que la Cooperativa vaya desarrollándose deberá ir aplicando en todos su procesos tecnologías destinadas al cuidado, respeto y conservación del Medio Ambiente. Así como el uso de insumos y materias primas con Certificación Medioambiental
d) La Certificación Medioambiental de la Cooperativa
e) El asesoramiento de entidades especializadas en la materia
f) La identificación de fuentes de cooperación y financiamiento en el campo del medio ambientales. Como por ej. Ministerio del Medio Ambiente y Organismos Internacionales
g) La identificación de asociados y auspiciadores para la ejecución de las actividades:
h) El establecimiento de convenios
i) La ejecución de otro tipo de acciones relacionadas con en Medio ambiente del Territorio

C. EL DESARROLLO DE LAS ACTVIDADES EN EL TIEMPO

		CORTO PLAZO 1 AÑO												MEDIANO PLAZO 2-5 AÑOS								LARGO PLAZO 6 A 10 AÑOS				
		MESES												SEMESTRES								AÑOS				
COD.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10
B.1	DIRECCIÓN ESTRATEGICA																									
B.2	CAMBIO ACTITUDINAL																									
B.3	PROF COOPERATIVISMO																									
B.4	ORGANIZACIÓN ESTRATEGICA																									
B.5	SIST. PLANIF ESTRATEGICA																									
B.6	FORT. CAPACIDAD COMERCIAL																									
B.7	SIST. GESTION PERSONAS																									
B.8	SIST. GESTIÓN INVENTARIOS																									
B.9	DISEÑO, INNOVACIÓN Y TdeT																									
B.10	TALLER ADEC Y TERMINAC																									
B.11	SERVICIOS DE TURISMO																									
B.12	SERVICIOS SOCIALES																									
B.13	SERVICIOS CULTURALES																									
B.14	SERVICIOS MEDIO AMBIENTE																									

INFORME TALLER DIRIGIDO A SOCIAS DE LA COOPERATIVA FOLIL ARAUCANIA

"Taller de Motivación al cambio, la inclusión y de fortalecimiento del cooperativismo"

Cristian Cofre Fica – Bernardita Melo S.
07/04/2015

INTRODUCCUON
INFORME TALLER DIRIGIDO A SOCIAS DE LA COOPERATIVA FOLIL ARAUCANIA-

El día 22 de abril del 2015, en el Hotel Boca Budi, se realizó el ***"Taller de Motivación al cambio, la inclusión y de fortalecimiento del cooperativismo"*** a solicitud del Cooperativa Folil Araucanía.-

En este taller participaron 14 socias de la Cooperativa Folil Araucanía, más 2 profesionales de la UNAF.

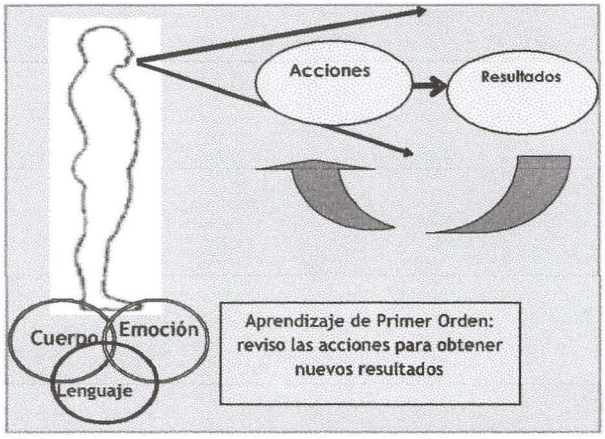
OBJETIVO GENERAL

Implementar un jornada de formación con el objeto de fortalecer la gestión de la Cooperativa , generar una actitud de cambio en las socias que les permita visualizar la inclusión de mujeres jóvenes a la cooperativa través de la expansión de esta, desarrollo de capacidades y finalmente que se empoderen de su negocio.-

1. Metodología

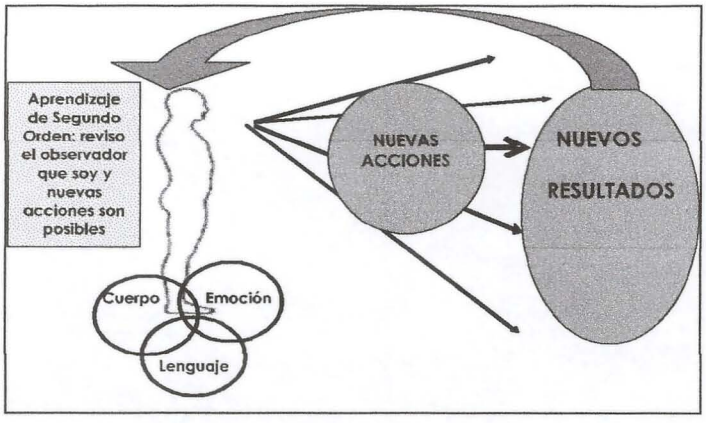
El enfoque del taller es el del Coaching Ontológico, que considera que somos seres lingüísticos, que nos constituimos y re creamos en el lenguaje.
A través del coaching buscamos aumentar la habilidad para distinguir, diseñar y sostener distintos tipos de conversación de manera de ser más efectivos y afectivos en nuestro quehacer. Etimológicamente la palabra conversar, quiere decir cambiar juntos.
La propuesta para este taller se centra en aprender a conversar mejor conmigo mismo y con otros como camino para aprender, abordar las diferencias, influir en los comportamientos de otros y gatillar su entusiasmo, compartir visiones, construir acuerdos y hacer compromisos para conseguir nuestros objetivos.
Este enfoque no se limita a generar aprendizaje informacional, como el que se grafica en la Figura N°1, donde el individuo actúa y obtiene determinados resultados. Cuando no está satisfecho con estos resultados pone en práctica nuevas acciones. Este aprendizaje es efectivo hasta un punto en el cual, dado el tipo de observador que el individuo es y dada la definición que tiene de sí mismo, no tiene disponibles nuevas acciones.

Figura N° 1 Aprendizaje de Primer Orden



El aprendizaje que permite el enfoque del coaching ontológico, pone atención en el tipo de observador y aprendiz que somos, en cómo podemos aprender a aprender y por lo tanto situados en nuevo punto de vista, una nueva definición de quién somos ser capaces de nuevas acciones. Este aprendizaje se denomina de segundo orden o **aprendizaje transformacional.**

Figura N° 2: Aprendizaje de Segundo Orden



DISEÑO DEL TALLER

Se diseñó el siguiente programa de actividades que apuntan al cumplimiento del objetivo general del Taller.-

11:30 -14:00	PRESENTACION CENTRAMIENTO
	NIVELACION DE EXPECTATIVAS ¿Qué espera del Taller?
	TRABAJO GRUPAL ¿Cómo sueño mi cooperativa Ideal? (Collage)
	PRESENTACION DEL TRABAJO
	CONCLUSIONES
14:00 – 15:00	ALMUERZO
15:00 – 16:30	REVIATALIZADOR : ZIP ZAP ZOP
	TRABAJO INDIVIDUAL: CASITA DE TARJETAS
	PROCESAMIENTO
	TRABAJO GRUPAL: MARATON DE CONVERSACION
16:30 – 17:00	CAFE
17:00 – 18:00	VITALIZADOR: EL PISTON
	TRABAJO GRUPAL: CAJA DE FOSFOROS
	PROCESAMIENTO
	CONCLUSIONES FINALES

Desarrollo de las actividades y sus conclusiones:

1) **Presentación y Centramiento**

Nivelación de expectativas:

2) **Las participantes tuvieron que analizar y conversar entorno a la pregunta:**

a) Que espera del taller?

De este análisis concluimos las siguientes expectativas:

- Conocerse más entre las socias
- Saber que deben hacer dentro de la Cooperativa
- Obtener información que les permita irse con la mayor claridad
- Aprender a quereres como personas , mujeres y socias
- Conversar de los temas que las preocupan y agobian
- Aprender a plantear inquietudes
- Conversar los conflictos con las personas y en los momentos adecuados
- Dimensionar la gestión de la Directiva de la Cooperativa
- Esperan sentirse aún más dueñas de su negocio
- Entender que es y cómo funciona el cooperativismo
- Entender que la empresa es de todas las socias y que todas deben trabajar para sacarla adelante
- Fortalecer el compromiso de cada socia en un 100%
- Tratarse mejor, aprender a ponerse en el lugar del otro, es decir ser más empáticos.
- Respetarse, cuidarse y preocuparse por cada una de las socias.
- Lograr una mayor confianza, mejorar la comunicación y el compromiso.

3) **Revitalizador:**

La Canción del Pistón: Las socias se sientas todas en sus sillas puestas en un círculo y deben obedecer la instrucción del Relator (al escuchar la palabra pistón las participantes deben ponerse de pies y sentarse cuando vuelvan a escuchar la palabra Pistón...

Aprendizajes del ejercicio:

- Casa participante debe conocer bien su rol
- Saber el lugar en el que le corresponde estar
- Flexibilizar el foco
- Coordinarse: "1 hace de 1 y el 2 hace de 2"
- Gestionar los talentos
- No imponer tareas, si no que las socias declaren que es lo que quieren hacer en la cooperativa.
- Sentirse feliz con el cargo o la tarea que la socia realiza dentro de la cooperativa.
- Sinceridad: Cuando en un grupo hay sinceridad cada uno sabe con lo que cuenta.
- Las socias se dan cuenta con el ejercicio que no saben conversar.

4) Ejercicio de las Casitas Con Tarjetas

Este ejercio consiste en que las participantes deben construir la mayor cantidad de casitas con tarjetas dentro del perímetro señalizado.

A cada participante se le entregan 4 tarjetas y cuando vayan necesitando mas tarjetas deben movilizarse a unos extremos del salón a retirar 2 tarjetas más.

Tipo de duración del ejercicio: 20 minutos

Análisis del Ejercicio:

1. Durante el desarrollo del ejercicio las participantes reconocen que los factores externos influyeron en sus resultados.

2. Que fue una tarea difícil el para las casitas en el tiempo señalizado.

3. Se dieron cuenta que sus mismas compañeras al pasar cerca de ellas les botaban las casitas y no podían avanzar.

4. Que la intensión de las compañeras no era botar las tarjetas, pero que sin embargo lo hacían y perjudicaban el avance.

5. La Participante Luz Vidal, fue quien logro construir la mayor cantidad de casitas, pero sin embargo al final del ejercicio solo quedo con 2. La pregunta ante esta situación es: Como se encaran las situaciones externas? Ya que todas las participantes se encontraban en la misma carrera, pero cada una busco su mejor forma y técnica para construirlas y sin embargo no lograron el objetivo.

6. Todas las participantes entendieron la tarea y presentaron habilidades para su desarrollo, pero de igual manera no lo lograron el objetivo.

7. Las participante de dan cuenta que aunque cuentan con la técnica y los conocimientos aun no lograr tener las ventas que se necesitan para que el negocio sea sostenible en el tiempo.-

8. Que las participantes no se pusieron de acuerdo para determinar la producción de casitas con tarjetas.-

9. La conclusión final es: Como se logran corregir los errores y el negocio se trasforma en la mejor propuesta y/o oferta.-

Puntos Importantes:

- Mejorar las Condiciones
- Conversar
- Trabajar en equipo
- Organizarse
- Respeto
- Escuchar y en virtud de ello tomar decisiones
- Definir claramente los roles y Funciones

En el desarrollo de este ejercicio, las participante de sintieron con la libertad de expresar sus opiniones y sentimientos entorno a situación complejas o en las que se sienten maltratadas. Esto se da específicamente con una de las participantes, quien debe escuchar de sus pares que es una persona muy inteligentes, con muchas capacidades y liderazgo, pero que sin embargo no logra razonar y no sabe manejar sus talentos y se encuentra llena de resentimiento, rabia y odio lo que se deja ver en cada una de las acciones que realiza en la cooperativa.

Las socias definen que más que un aporte hoy en día, en un obstaculizador de avances.-

5) Ejercicio Grupal: ¿Cómo sueño mi Cooperativa Ideal? Collage

Se forman 4 grupos (se utiliza para esto los papelitos con animales, los animales deben reconocerse por medio de sonidos que los caracteriza y agruparse).

Se entregan materiales a cada grupo para la elaboración de su Collage (tijeras, pegamento, block, revistas)

Tiempo de trabajo: 30 minutos

Presentación de los Collage

A. **Grupo de los Terneros:**

El sueño de cooperativa es:

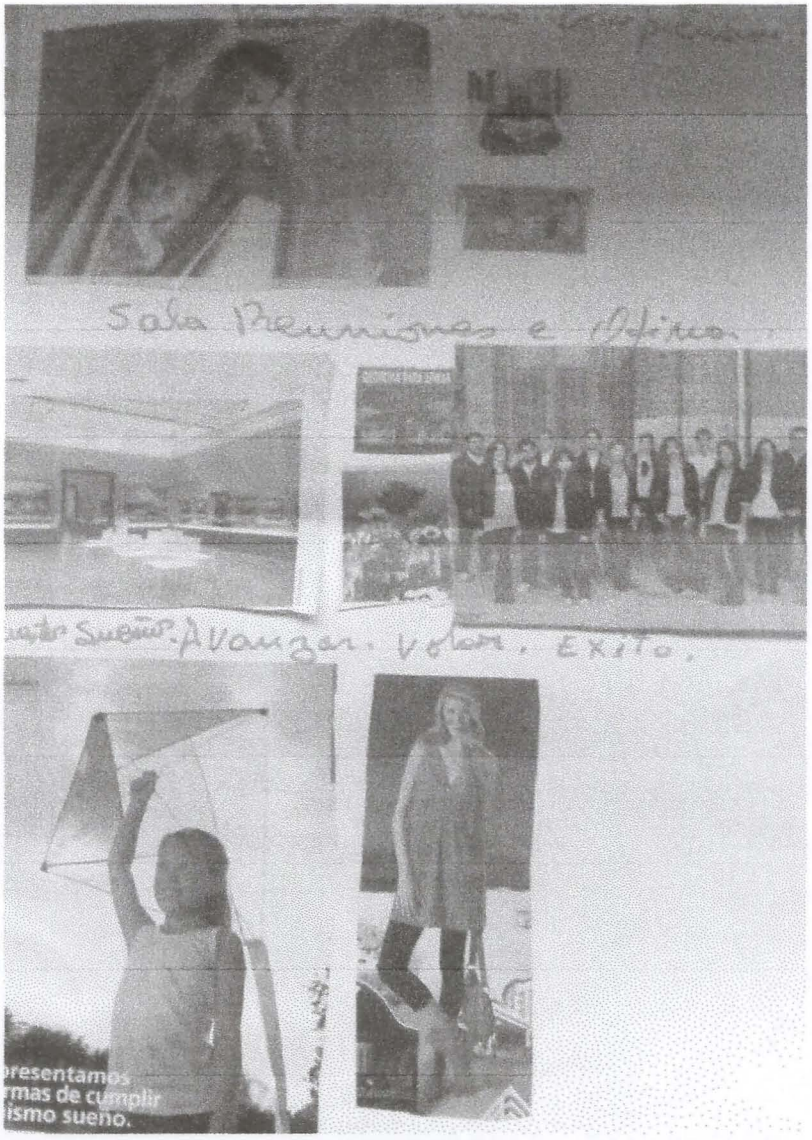
- Tener un Nuevo Local o Punto de Ventas
- Contar con una red más amplia de proveedoras
- Tener nuevas vitrinas donde mostrar sus productos
- Contar con talleres donde se estén produciendo las nuevas tendencias
- Taller de producción
- Reuniones más periódicas de trabajo
- Incorporar como socias a las proveedoras
- Producir moda y decoración
- Que la Cooperativa despegue y se haga sostenible en el tiempo
- Socias bien organizadas y con roles y responsabilidades súper claras y definidas.

B. <u>Grupos de los Gatos</u>

El sueño de cooperativa es:

- Soñamos con ser un grupo de mujeres felices y contentas
- Una Cooperativa fuerte, bien consolidada
- Aumentar las ventas, para de esta manera mejorar la calidad de vida.
- Llegar a exportar los productos de nuestra cooperativa
- Contar con una Diversidad de productos y estar siempre en la tendencia de la moda y el diseño.-

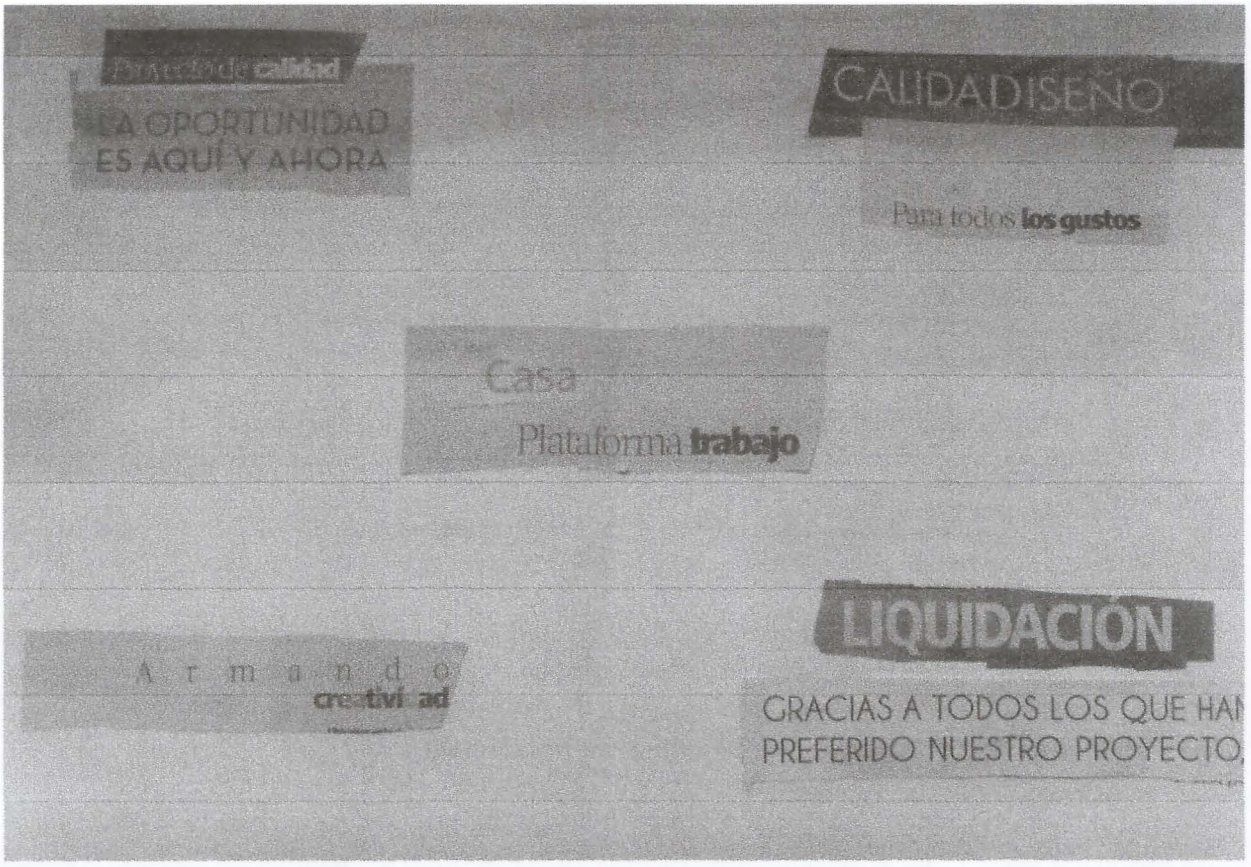
C. <u>Grupo de las Gallinas</u>



El sueño de cooperativa es:

- Que exista el compañerismo al interior de la cooperativa
- Que puedan trabajar para cumplir sus sueños
- Que exista comprensión entre la socias
- Que la Cooperativa sea una familia unida y feliz
- Trabajar en paz, unidad y ser firmes para poder construir
- Contar con un espacio propio (oficinas- tienda)
- Que se integren socias nuevas a la cooperativa
- Despegar y volar en la construir de sus sueños y bienestar
- Contar con una ejecutiva que salga a vender sus productos.

D. <u>Grupo de los Patos</u>



El sueño de cooperativa es:

- Oportunidad, ahora, acá: Tomar las oportunidades y hacer sostenible el negocio.
- Creatividad de las mujeres, aplicadas a los productos
- Contar con un lugar (espacio físico) propio
- Que los diseños sean de calidad y para todos los gustos y tendencias
- Hacer eventos de temporadas, como liquidar la ropa de veranos cuando se lance la colección otoño-invierno.

SINTESIS:

- Casa Propia - Punto de Ventas Propio
- Exportar Productos
- Ampliar la red de proveedoras

6) Actividad de Cierre

Para terminar el taller se pide a cada participante exprese su aprendizaje o lección del taller:

- Agradecida de la oportunidad de conversar
- Corazones llenos y renovados
- Con una oportunidad de crecimiento
- Que esta experiencia sirva para algo positivo
- Mirar las criticas como constructivas
- Se va con la capacidad de mirarse a los ojos
- No siempre vamos a pensar igual, pero luego de este taller podemos ser capaces de conversar, aceptar y mirar ante todo el bien superior por sobre el interés personal.-
- Aprendieron a no sentirse dañada con las situaciones o conversaciones

- Se generó un espacio de conversación franco, sincero y trasparente.
- Inversión en el banco emocional de cada participante y socia de la cooperativa.
- Se logró una conversación con altura de miras

Lección del Día de trabajo en una palabra:

- SATISFECHA
- CONTENTA
- ERA NECESARIO
- ESCUCHARON EL CORAZON
- FELIZ
- CONVICCIONES REAFIRMADAS

Conclusión del Relator:

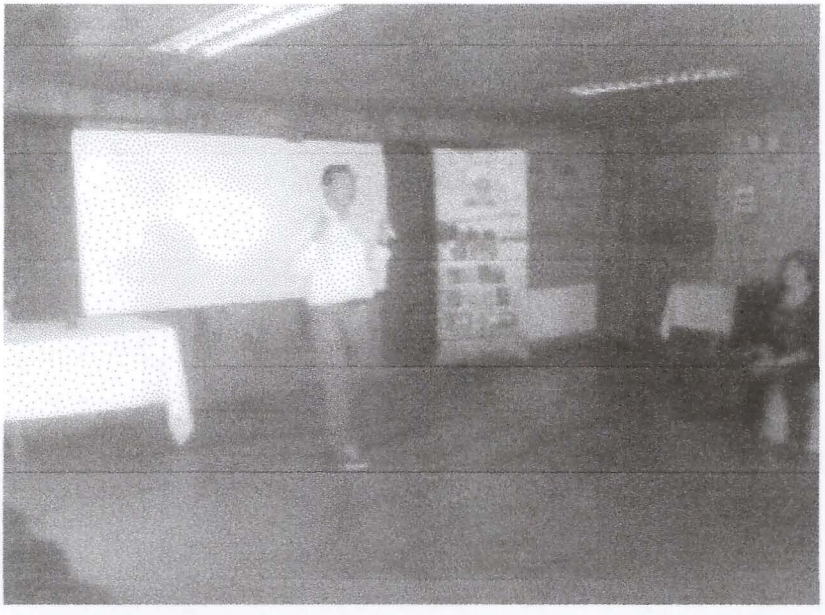
Si bien es cierto existía un programa detallado de las actividades a realizar durante el día de Taller, debemos informar que desde el inicio de la jornada, nos dimos cuenta que era necesario hacer algunos cambios, esto resultado de la conversación inicial de las participante y de las expectativas que ellas tenías.

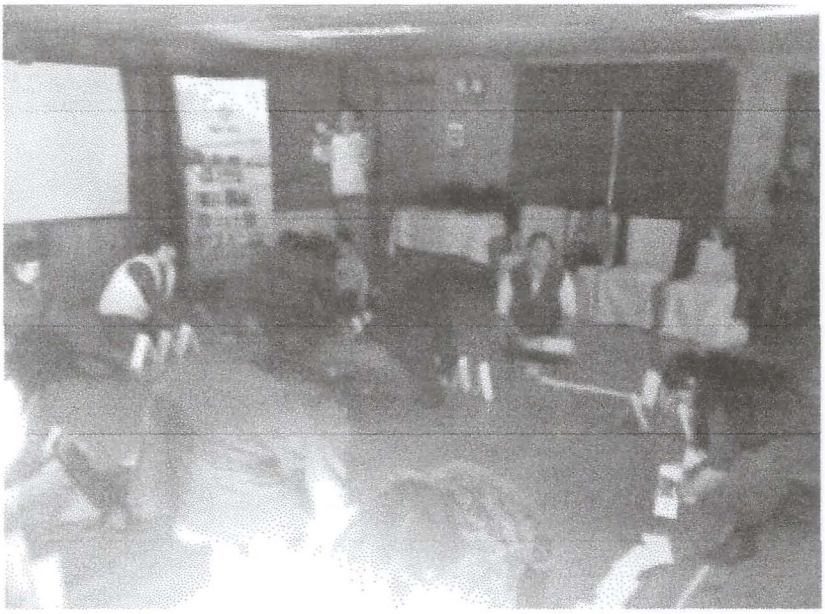
Los cambios fueron más que nada de orden de las actividades y la incorporación de revitalizantes para lograr el buen estado anímico y corporal de cada una, además de hacer énfasis en los temas que para ellas eran vitales.

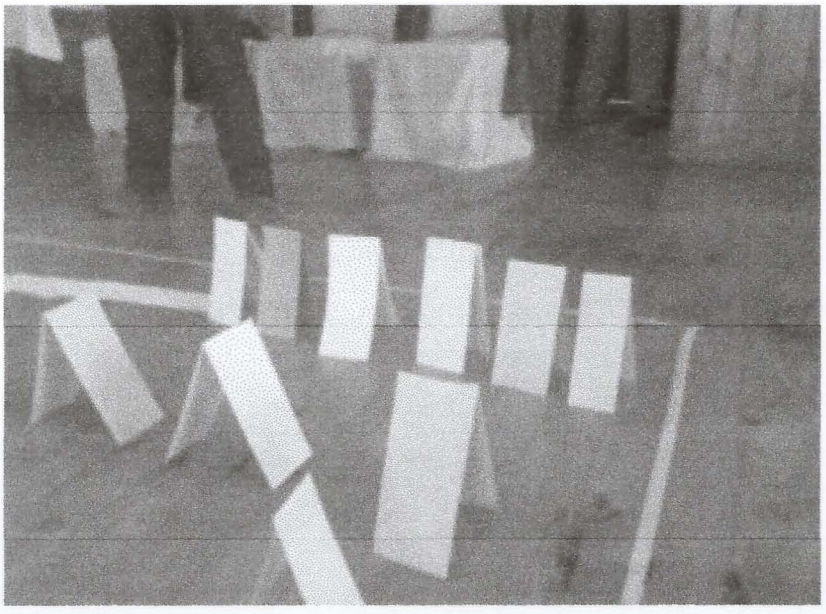
Se logró durante la jornada un buen ambiente de trabajo, se confianzas y de conversación que permitió profundizar en los temas de interés que se ven reflejados en el informe.

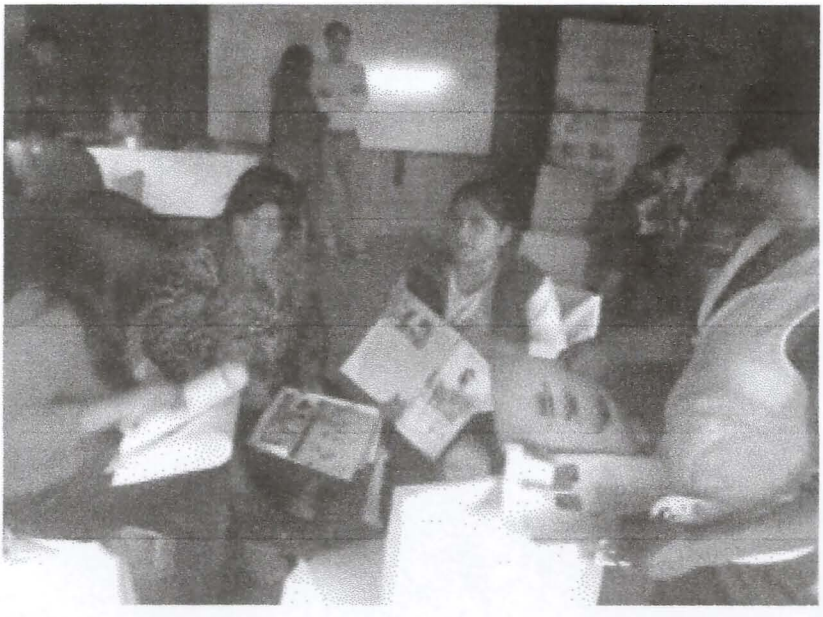
En cuanto a la logística podemos señalar que el lugar fue el apropiado para el desarrollo de la actividad, los coffe y almuerzos fueron adecuados y en sus horas y el salón estaba habilitado con lo necesario para el desarrollo de la actividad.-

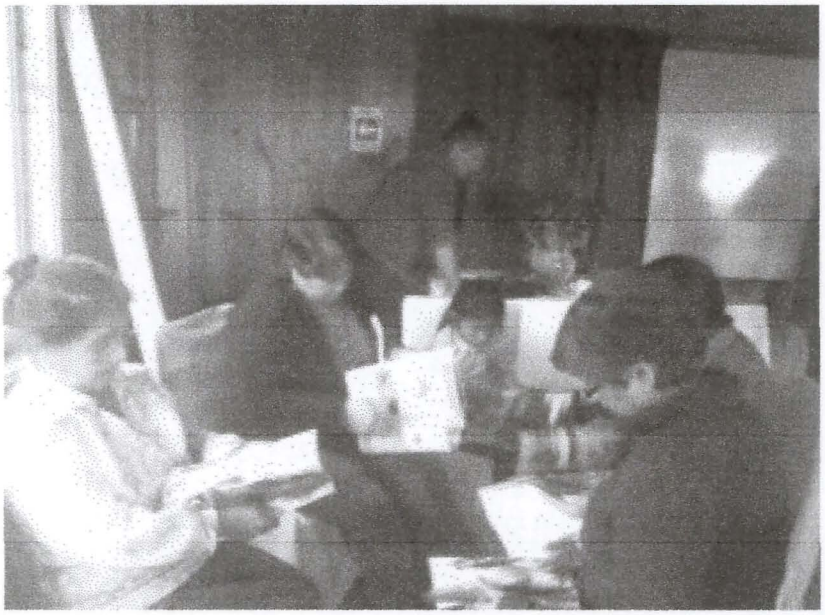
RESPALDO FOTOGRAFICO DEL TALLER











INFORME COOPERATIVA FOLIL ARAUCANIA

FECHA DE INTERVENCIÓN	NOVIEMBRE 2015
PARTICIPANTES:	MIEMBROS DE LA COOPERATIVA – MUJERES

OBSERVACIONES GENERALES

Personas dispuestas a participar pero con distancias y confianzas evaluadas permanentemente. Hay una desconfianza silenciosa tanto a lo no local como también a lo masculino como generador de cobijo y cuidado. El clima propicio para el trabajo se fue generando paulatinamente y en especial al compartir fundamentos humanos Bio-antropológicos en los que se reconocieron y encontraron con sus plataformas míticas y culturales.

Las relaciones entre las participantes son de una cordialidad y de bromas que en cierta forma sostienen el vínculo para el objetivo que les agrupa, sin embargo ante cualquier diferencia sus posiciones son de retirada y de cierto hermetismo. Hay una necesidad de funcionar en una dinámica muy familiar que en las bromas, la comida y el compartir mundos familiares les otorga compromiso y presencia.

Sus intenciones y deseos de encontrarse en un sentido y objetivo común se choca con una desconfianza y dolores de maltrato que por un lado les da una fortaleza y sabiduría que se debe potenciar y por otro las repliega a lugares muy infantiles de procesar lo emocional. Allí aparece una amenaza permanente de sentirse poco consideradas, invisibles o les lleva a experiencias personales de maltrato que las torna frágiles y rígidas en su dialogo con otro.

Cuando el espacio emocional es de tranquilidad se mueven con una claridad y energía de gran intensidad y comunión, aparece la necesidad de moverse en sintonía, el Sentido de la Cooperativa se hace Identidad. El vínculo y la desconfianza son ejes en los que se debe trabajar profundamente.

DINÁMICA DEL GRUPO PRE - INTERVENCIÓN

- Falta de fundamentos humanos, culturales y convivenciales de una Cooperativa.
- Centralización del objetivo de la Cooperativa en ventajas económicas y de difusión de su Cultura pero no de las implicancias personales de la integración en una comunión laboral
- Integración más afectiva que de Sentido de la Cooperativa.
- Dificultades para asumir correcciones, innovaciones o críticas al trabajo.
- El grupo se vive como refugio emocional y de valorización personal
- Desconocimiento de las potencialidades y recursos personales que se pueden poner al servicio de la cooperativa.
- Hermetismo y retirada ante cualquier situación vivenciada como conflictiva.

DINAMICA DEL GRUPO POST INTERVENCIÓN

- Manejo de fundamentos y entendimientos del Sentido humano (Bio-socio-antropología) y personal del Cooperativismo.
- Reconocimiento de las potencialidades ancestrales, familiares e históricas personales con que ellas cuentan y se pueden poner al servicio de la Cooperativa.
- Análisis de cada una de las participantes de las luces y sombras de su cultura.
- Significación del producto como símbolo de presencia y comunicación de su riqueza cultural.
- Reconocimiento de las emociones de Confianza como fundamento del Cooperativismo y convivencia cotidiano.
- Claridad y consenso en torno a dinámicas como liderazgo, trabajo en equipo, ética y coherencia en el rol cotidiano.
- Resolución de situaciones conflictivas y resguardo de la intimidad personal.
- Mayor expresividad, empatía y asertividad.

SUGERENCIAS

1. A lo menos 2 sesiones de seguimiento y reforzamiento
2. Profundizar en el Desarrollo Personal para moverse en la Cooperativa.
3. Entregar herramientas de manejo grupal, dinámicas y de cuidado emocional a líderes y algunas monitoras para prevenir conflictos y motivar.
4. Profundizar en los fundamentos humanos del Cooperativismo

Hugo Leiva g
Psicólogo – Psicodramatista
Director y Fundador arQte – Neurociencia de la Imaginación

Informe Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión e Innovación de la Cooperativa FOLIL Araucanía

PAMELA JARAGÓMEZ
ASESORA ESPECIALISTA EN COOPERATIVAS

Introducción

En el presente informe se presentan los resultados del trabajo realizado con la Cooperativa FOLIL Araucanía. Se hace un diagnóstico de la situación en que se encontró la Cooperativa, a continuación la metodología de trabajo aplicada, los aspectos en los que se avanzó y se plantean algunas propuestas de seguimiento con el objetivo de lograr la meta inicial que plantea el propio título del proyecto, es decir, mejorar la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa.

Diagnóstico

- La Cooperativa FOLIL Araucanía, es una organización joven, con menos de 10 años de existencia, bien posicionada en el mercado local.
- Es una organización que cuenta con dirigentes validadas y respetadas, lo que se observa y evidencia en la capacidad de convocatoria a las actividades formativas.
- Existe un interés colectivo por surgir y crecer como organización, no obstante, no hay una participación ni interés generalizado por participar de la gestión de la Cooperativa. La mayor parte de las socias toma un rol más bien pasivo y sólo se relacionan e involucran aportando con sus productos.
- Se evidencia la falta de visión y de interés por innovar y desarrollar nuevos productos, en un grupo de socias.
- Se declara también, por parte de las socias, que para un porcentaje importante de ellas, la elaboración y confección de productos es un trabajo complementario a sus quehaceres, por tanto, eso les resta presión para responder en algunos casos puntuales. Sin embargo, sí hay unas pocas socias que viven de la actividad artesanal y por lo mismo se ven en la situación de vender a otros clientes también para poder subsistir, pues la Cooperativa no vende tantos volúmenes como para que ellas pudieran entregar sólo a ésta.
- Existe poco conocimiento y capacitación en temas específicos de gestión cooperativa y gran desconocimiento de la normativa del sector.
- La falta de capacitación en temas de cooperativas ha llevado a cometer errores y operar con vicios en temas de gestión y administración. Sin embargo, el compromiso y responsabilidad por parte de las dirigentes ha evitado que estos aspectos generen problemas o dificultades mayores.
- La falta de herramientas y conocimientos en temas de gestión, ha provocado un agotamiento en las dirigentes, toda vez que son prácticamente tres mujeres las que hacen funcionar todo el negocio.

Metodología de Trabajo

El trabajo realizado con las socias de la Cooperativa fueron dos talleres donde se les expuso en qué consistía el modelo cooperativo, haciendo hincapié en que la Cooperativa es una empresa social, donde todas las socias son parte de ésta y por tanto es de suma relevancia e importancia que se hagan parte de todo lo que se hace en la Cooperativa y que asuman un rol más activo y participativo dentro de ésta, no sólo entregando productos, sino también aportando ideas nuevas para el crecimiento y avance en sus planes y objetivos de más largo plazo.

Se presentó y expuso también, los aspectos más relevantes y significativos en relación a la normativa que las rige, destacando aquellos puntos en los que se están cometiendo faltas de acuerdo a lo que establece la Ley y su Reglamento General.

Se aterrizaron muchos de estos temas legales en la revisión, en algunos artículos puntuales, del estatuto social vigente que tienen, destacando la importancia que tiene para cualquier organización que todos los socios conozcan y estén familiarizados con sus estatutos, pues éstos son la carta de navegación de cualquier organización.

Se realizó además una jornada de trabajo aparte sólo con el directorio más la Gerente actual para revisar y analizar más en profundidad aspectos relativos a la gestión y administración del negocio.

En esta jornada, se analizaron en detalle los problemas más recurrentes que han tenido como organización, identificando el origen de estos problemas y proponiendo algunas medidas y acciones a seguir de manera de modificar las conductas que dañan y/o afectan un buen desempeño de la gestión y administración.

Conclusiones

La Cooperativa FOLIL Araucanía es una organización que en un período de tiempo relativamente corto (7 años) ha logrado crecer y ocupar un lugar en el mercado local, y están haciendo cada día grandes esfuerzos por crecer a otras regiones, siendo la principal ciudad a la que están mirando, Santiago.

La falta de capacitación de sus dirigentes y gerente en materias de gestión y normativa de cooperativas, ha ralentizado el crecimiento de la organización, sin embargo esto es algo que se puede subsanar muy fácilmente.

Las socias con las que cuenta actualmente la Cooperativa, son en su mayoría personas de avanzada edad y con baja escolaridad, y otras obligaciones cotidianas priorizadas, lo que dificulta que puedan surgir nuevas dirigentes de este grupo o personas que puedan colaborar en algunas otras actividades y tareas en miras al crecimiento y expansión de la Cooperativa.

Se realizaron dos talleres, además, en conjunto con un psicólogo, donde se abordó y trabajó el sentido de trabajo en equipo como colectivo humano, el que ayudó mucho para comenzar a sembrar el concepto de unidad y cooperación mutua (principio básico del cooperativismo), con el sentido de que las socias vieran y sintieran a la Cooperativa como algo propio que requiere del aporte y compromiso de cada una de ellas, para salir adelante.

Hay funciones, actividades y tareas mezcladas entre lo que es la gestión y dirección de la empresa cooperativa y la administración de la tienda donde se venden los productos que entregan las socias y otros proveedores.

La Cooperativa cuenta con 20 socias aproximadamente y con alrededor de 70 a 90 proveedores (de la tienda). Esta situación no se ajusta al espíritu del modelo cooperativo, y las dirigentes ya lo han observado y ha surgido la inquietud de poder cambiar los estatutos para que se puedan integrar más personas como socias.

Propuesta de Seguimiento

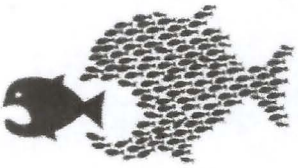
En base al trabajo realizado con esta Cooperativa, las conversaciones sostenidas con las socias en los talleres, con el directorio y la Gerente en la sesión con ellas, a todo lo observado, analizado y expuesto en los puntos anteriores, se presentan a continuación los aspectos, áreas y temas que se consideran necesarios de abordar y seguir trabajando con esta organización de manera de poder alcanzar el logro de todos sus objetivos propuestos:

- Realizar al menos dos talleres más con psicólogo para terminar de asentar el sentido de unidad, de compromiso e identidad, que son los pilares fundamentales para operar como Cooperativa y poder crecer en el mercado.
- Realizar al menos 4 sesiones de trabajo con el Directorio y Gerente para capacitar en temas de gestión, administración, normativa y operatividad de Cooperativas, así como de negocios con terceros. Al menos en una o dos de éstas debe participar el contador, para capacitarlo también en temas específicos de contabilidad de Cooperativas.
- Realizar al menos una actividad más con todas las socias con el objetivo de identificar y alinear el sueño común de todas en miras a avanzar todas en el mismo sentido y con las metas claras.
- Motivar la participación de nuevos socios, que pueden ser tanto actuales proveedores como otras personas que estén interesadas y cumplan con lo más importante del perfil que se ha identificado (conservar y transmitir la cultura mapuche).
- Modificar los estatutos vigentes que son los que van a permitir y facilitar varios de los temas aquí mencionados, como abrir la puerta a que entren nuevos socios.
- Diseñar y poner en práctica nuevas estrategias de marketing y ventas, siempre conservando su espíritu y fundamentos de la cultura (esto se abordó en sesión de trabajo)
- Mejorar la página web y definir un solo nombre de la Cooperativa, pues actualmente se puede encontrar con tres nombres diferentes, lo que genera información errática y es una muy mala estrategia de marketing.
- Se debe cambiar al Gerente de la Cooperativa, pues hoy existe un conflicto de intereses con la Gerente que tienen (según el propio Reglamento General de la Ley de Cooperativas).

COOPERATIVISMO

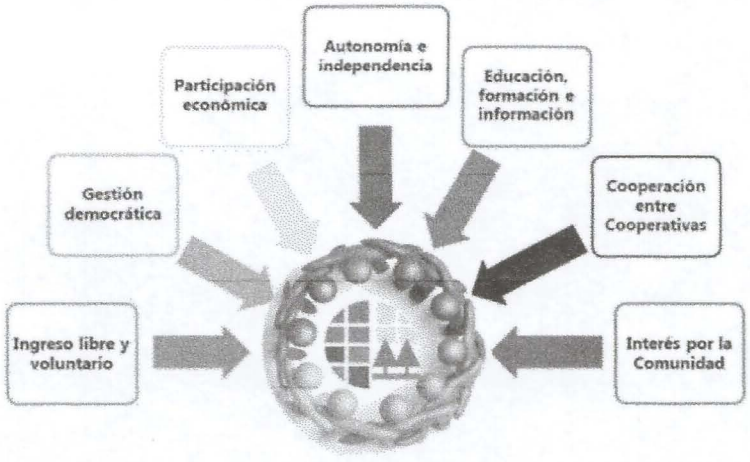
Más Que Un Modelo Económico …

Pamela Jara Gómez
Asesora Especialista en Cooperativas



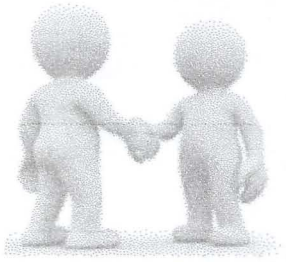
https://www.youtube.com/watch?v=qUiYkqdlnpg

Los 7 Principios del Cooperativismo



Valores del Cooperativismo

De acuerdo a la ACI (Alianza Cooperativa Internacional), las cooperativas se basan en los valores de:



- **Ayuda mutua**
- **Responsabilidad**
- **Democracia**
- **Igualdad**
- **Equidad**
- **Solidaridad**

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de:

Honestidad – Transparencia – Responsabilidad Social – Preocupación por los demás

Ley General de Cooperativas

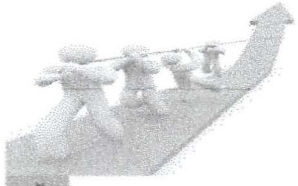
- ARTÍCULO 1°: *Para los fines de la presente ley, son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua, tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales:*

1. Los socios tienen iguales derechos y obligaciones
2. Un solo voto por persona
3. Su ingreso y retiro es voluntario
4. Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquellas
5. Deben observar neutralidad política y religiosa
6. Deben desarrollar actividades de educación cooperativa
7. Procurar establecer entre ellas, relaciones federativas e intercooperativas

Por qué se han perdido y debilitado las Cooperativas en Chile

- Contexto político a partir de 1973 (dictadura militar)
- Instauración de un sistema económico (capitalismo) que promueve el individualismo … *"usted asegure su negocio y sus ventas, porque nadie más lo va a ayudar"*
- Aumento de actitudes individualistas y de competitividad (mezquina) de los chilenos … *"yo me tengo que asegurar mis ventas"*
- Pérdida de confianza en los demás … *"tengo que cuidar mis negocios, para que no me …."*
- Falta de compromiso y disposición a ser parte del negocio y hacer que el negocio funcione … *"que los otros se muevan"*
- Desconocimiento de los beneficios y ventajas del modelo cooperativo ES LA ÚNICA EMPRESA SOCIAL QUE EXISTE EN EL MUNDO

Trabajo Cooperativo = Trabajo en Equipo



Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se deteriora si se permite que florezca una sola disfunción.

MUCHAS GRACIAS

Contacto

pame.jara.gomez@gmail.com

Cel: (+56) (9) 8294 3966

MODIFICACIÓN DE ESTATUTOS DE UNA COOPERATIVA

Pamela Jara Gómez
Asesora Especialista en Cooperativas

¿Cuándo modificar los Estatutos de una Cooperativa?

- Una Cooperativa requerirá modificar sus estatutos en las siguientes situaciones:

1. Estatutos vigentes datan de fecha anterior al año 2003 y requieren actualizar de acuerdo a la nueva Ley
2. Se requiere modificación porque no representan a cabalidad las condiciones y características de la cooperativa
3. Se desea modificar el objeto social

Proceso de Modificación de Estatutos

- El proceso a seguir en la modificación de estatutos es en términos generales el mismo para todos los casos:

1. Acuerdo de Asamblea de llevar a cabo la Modificación de Estatutos, pues esto conlleva costos económicos.
2. Tener claridad de los aspectos a modificar
3. Solicitar Certificado Reforma del Art. 8° Transitorio en www.decoop.cl (para cooperativas con estatutos anteriores a 2003)
4. Se sugiere contratar un asesor especializado en cooperativas (pocos abogados manejan bien el tema)
5. Definir en Asamblea, el comité que trabajará en la redacción de los nuevos estatutos, junto con el asesor especialista.
6. Finalizado el borrador, entregar una copia a cada Socio para revisión y observaciones.

Proceso de Modificación de Estatutos

7. Convocar a Junta General de Socios Extraordinaria, según protocolo de convocatoria establecido en el estatuto vigente.
8. Una vez en Asamblea, presentar versión final de los estatutos, la que debe ser aprobada íntegramente.
9. Levantar acta de dicha Asamblea.
10. Definir en Asamblea a la/las personas que quedarán autorizadas para reducir los estatutos a escritura pública y completarán los trámites de modificación.
11. La persona autorizada deberá llevar a la notaría acta de la Asamblea junto con los estatutos aprobados (se sugiere llevar en digital), para ser reducida a escritura pública.
12. Redactar extracto del acta, donde se indican los principales artículos modificados y legalizar ante Notario también.

Ejemplo Extracto del Acta

_____, Abogado, Notario Público Titular ciudad de Iquique, _____(*domicilio notaría*), certifica que fue reducida a escritura pública hoy, ante mí, el acta de la Junta General de Socios del 04-09-2014, mediante la cual se aprobó la modificación de estatutos de la **"COOPERATIVA AGRÍCOLA DE PICA LIMITADA"**. Entre otras modificaciones, se reformó el Artículo 1, definiendo el nombre de fantasía como "AGRICOOP PICA"; Artículo 24, estableciéndose la cantidad de cuotas de participación que deben suscribir los nuevos socios y el valor de cada cuota; Artículo 47, se modifica composición del Consejo de Administración; Artículo 56, se modifica composición de la Junta de Vigilancia. Domicilio: Av. 27 de Abril s/n Pica. Duración: Indefinida. Objeto: compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios relacionados con la actividad agropecuaria y agroindustrial. Capital suscrito y pagado: $19.865.547, dividido en 123.485 cuotas de participación. Concurrieron 9 socios a la Junta General. Pica, 04 de septiembre de 2014.

Proceso de Modificación de Estatutos

13. Una vez legalizado el extracto, publicar en Diario Oficial por una sola vez.
14. Inscribir la modificación de estatutos en el Registro de Comercio o Conservador de Bienes Raíces, correspondiente a la comuna del domicilio de la Cooperativa. Para la inscripción se debe presentar:
    - Copia de la escritura pública de los nuevos estatutos
    - Copia legalizada del extracto
    - Copia del Diario Oficial de la página donde se publicó el extracto (debe aparecer fecha y número de edición del diario)

Una vez concluidos todos los trámites anteriores, la Cooperativa cuenta con 20 días hábiles para enviar copia de toda la documentación anterior al Ministerio de Economía.

Proceso de Modificación de Estatutos

- La modificación de estatutos se da por perfeccionada y comienza a tener vigencia desde el momento en que se inscribe en el Registro de Comercio o Conservador de Bienes Raíces.
- No obstante lo anterior, si a la recepción de los estatutos, la División de Asociatividad del Ministerio de Economía, encontrara alguna inconsistencia (de acuerdo a la normativa actual) u observara algo que requiera modificación, se le informará a la Cooperativa, en cuyo caso deberá realizar una vez más el mismo procedimiento antes descrito.

Diferencias entre los tipos de Cuotas

- CUOTA DE INCORPORACIÓN
  - Se paga UNA SOLA VEZ, al ingresar como socio a una Cooperativa
  - El valor lo fija el Consejo de Administración a su criterio y puede modificarlo cada año.
- CUOTA DE PARTICIPACIÓN
  - Representa el aporte de Capital del socio a la Cooperativa
  - Se paga UNA SOLA VEZ al ingreso. Se puede pagar en cuotas si los Estatutos lo establecen.
  - Existe un monto mínimo a pagar de CP que se determina en los Estatutos.
  - El socio puede adquirir más cuotas en cualquier período con la única limitante de no superar el 20% del total del Capital Social.
  - El valor de las CP se determina por fórmula y se reajusta anualmente después de la emisión del Balance.
- CUOTA SOCIAL (MENSUAL)
  - Se paga una vez al mes mientras sea socio.
  - La suma de las Cuotas Sociales debe cubrir los Costos Fijos Mensuales, por tanto, su valor dependerá de la cantidad de socios y de costos fijos.
  - El Gerente propone al Consejo el monto de la Cuota Social. Puede variar cada año.

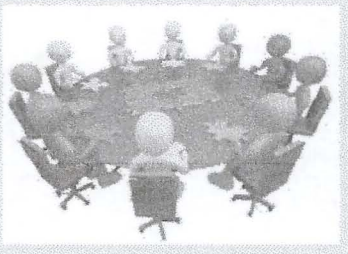
MUCHAS GRACIAS

Contacto

pame.jara.gomez@gmail.com

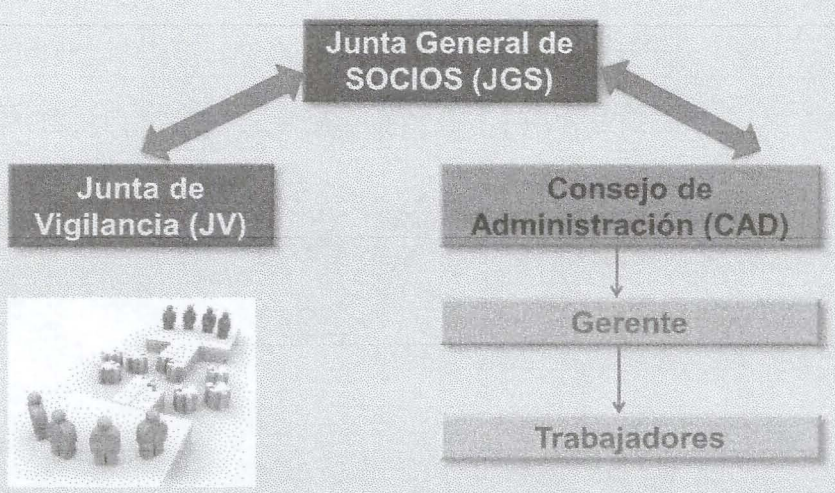
Cel: (+56) (9) 8294 3966

ORGANOS DE LAS COOPERATIVAS Y SUS FUNCIONES



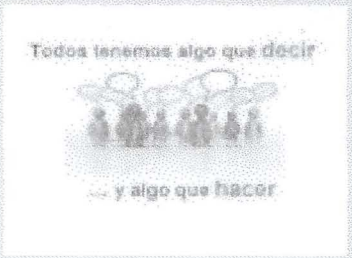
PAMELA JARA GÓMEZ
Asesora Especialista en Cooperativas

ORGANOS DE LA COOPERATIVA



ORGANOS DE LA COOPERATIVA

Junta General de SOCIOS (JGS)



- La **Junta General de Socios** es la autoridad suprema de la cooperativa.
- Se constituye por la totalidad de socios que figuren debidamente inscritos en el registro social y que estén vigentes.
- Sus acuerdos, tomados conforme a las normas que la rigen, obligan a todos los miembros de la cooperativa.
- Un socio = Un voto, sin importar % de propiedad sobre las cuotas de participación que tengan.

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS (art. 23 LGC)

- Aprobación o rechazo del balance, memoria anual y estados financieros.
- Distribución o capitalización de los excedentes de la Coop.
- Elección o revocación de los miembros del CAD o JV.
- Disolución / transformación / fusión / división de la Coop. (*)
- La Reforma de sus Estatutos.
- La enajenación del 50% o más de su activo. (*)
- La aprobación de aportes de bienes y estimación de su valor(*)
- Cambio de domicilio a otra región (*)
- Modificación del objeto social. (*)
- Modificación de la cantidad de consejeros del CAD y JV y de sus atribuciones (*)
- El aumento del capital social, en caso que sea obligatorio que los socios compren (y paguen) nuevas cuotas de participación. (*)
- La fijación de remuneración, participación o asignaciones en dinero o especies, a los miembros del CAD y JV.

(*) Para aprobar estos temas, se requiere la aprobación de los 2/3 de los socios presentes en la JGS respectiva.

Frases frecuentes que los socios dicen en Asambleas .... y NO corresponde!

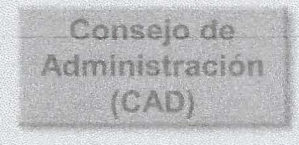
- *"Nosotros (los socios) somos los dueños de la Coop, por lo tanto nosotros decidimos qué se debe hacer"*
- *"El Directorio tiene que hacer lo que nosotros digamos"*
- *"Por culpa del Directorio la Coop está como está (mal)"*

Cuando se requieren candidatos para postular a cargos de CAD y JV

- *"No tengo tiempo"*
- *"Yo no sé cómo es eso"*
- *"Que sigan los mismos"*
- *"Es mucha responsabilidad"*
- *"Tengo que cuidar a (un familiar)"*
- *O ... miran al suelo, se quedan dormidos, tienen que retirarse porque llegaron visitas...*

ORGANOS DE LA COOPERATIVA

- El **Consejo de Administración** es elegido democráticamente por los socios en la Junta General de Socios.
- Tiene a su cargo:
  - la dirección superior de los negocios sociales
  - la ejecución de los planes acordados por la Junta General de Socios
- Un consejero sólo puede ser destituido si la JGS lo acuerda, o en caso de presentar algún conflicto de interés que de origen a una instrucción expresa por parte del Decoop.



FUNCIONES y ATRIBUCIONES DEL CAD

- Ejecutar todas las acciones económicas y sociales para el funcionamiento de la Coop y responder por la marcha administrativa y técnica.
- Elegir (designar) a los integrantes de Comités Ejecutivos y presentar a la JGS los informes de actividades que éstos emitan.
- Convocar a las JGS
- Nombrar, ratificar y exonerar al Gerente
- Decidir sobre todas las materias de interés para la Coop (con excepciones legales)
- Elegir de entre sus miembros un: Presidente, Vicepresidente y Secretario.
- Examinar Balances e Inventarios presentados por el Gerente y presentarlos a las JGS.
- Admitir y excluir socios de acuerdo a lo establecido en los estatutos, LGC y RLGC.
- Proponer a la JGS la constitución de Reservas Voluntarias, si lo estima conveniente.

FUNCIONES DEL PRESIDENTE DEL CAD (art. 61 RLGC)

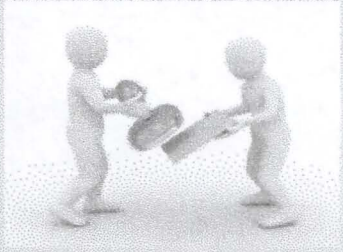
- Citar sesiones de Consejo y JGS
- Dirigir las reuniones y JGS, y dirimir los debates
- Proponer a la Asamblea poner término o suspender una JGS legalmente constituida, antes de terminar de tratar los puntos definidos en tabla.
- La Cuota de Incorporación la fijará el CAD, de acuerdo a los criterios que estime convenientes a los intereses de la Coop
- Dirimir empates que se produzcan en reuniones de CAD
- Las que le delegue el CAD (definidas en Libro de Actas) y demás que establezcan los Estatutos.

NO son funciones ni atribuciones del Consejo de Administración **NI** del Presidente

- *Gestionar los negocios de la Cooperativa*
- *Contratar, dar instrucciones o despedir a los trabajadores de la Cooperativa*
- *Reemplazar, castigar o expulsar a un consejero (del CAD o JV)*
- *Decirle a la JV qué o cómo hacer su trabajo*
- *Condonar, renegociar o dar facilidades a los socios que no hayan cumplido sus obligaciones pecuniarias con la Cooperativa*
- *Definir el valor de las cuotas sociales mensuales*
- *Definir el valor de las Cuotas de Participación*

ORGANOS DE LA COOPERATIVA

- La **Junta de Vigilancia** es elegida por la Junta General de Socios, y tiene por función:
  - revisar las cuentas
  - informar a la Junta General sobre la situación de la cooperativa y sobre el balance, inventario y contabilidad que presente el Consejo de Administración.
- El único órgano competente para destituir o solicitar la renuncia a un consejero de la JV, es la JGS o por instrucción expresa y excepcional del Decoop



Junta de Vigilancia (JV)

ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA (art. 72 – 82 RLGC)

- Examinar la contabilidad, inventario, balances y estados financieros.
- Comprobar la existencia de los titulos y valores depositados en las cuentas de la Coop.
- Investigar cualquier irregularidad de orden financiero, económico o administrativo que se le denuncie o conozca, debiendo el CAD, el Gerente y demás trabajadores facilitar los antecedentes e información que requiera la JV.

- Todas las actividades que realice la JV deberá hacerlas sin perturbar la actividad normal de la Coop y solicitando los documentos que necesite con al menos 7 días de anticipación.
- Controlar el cumplimiento de los Programas de Actividades y Presupuesto de Gastos aprobados por el CAD. Sobre este tema deberá informar a la JGS.
- La JV, no podrá en ningún caso intervenir en los actos ni funciones del CAD y del Gerente.

NO son funciones ni atribuciones de la Junta de Vigilancia

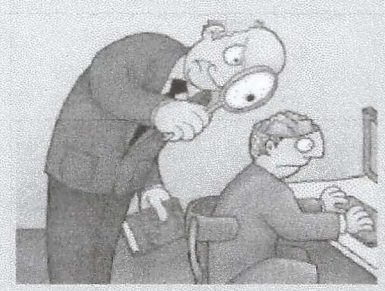
- *Decirle al CAD qué o cómo hacer su trabajo*
- *Darle instrucciones al Gerente o a los trabajadores respecto de qué o cómo hacer las cosas*
- *Reemplazar, sancionar o despedir a un consejero de la JV ni del CAD*
- *Sancionar a socios o proveedores de la Cooperativa, aún cuando exista evidencia de la falta cometida.*

ORGANOS DE LA COOPERATIVA

Gerente

- El **Gerente** lo nombra el Consejo de Administración y ejercerá sus funciones de acuerdo con los planes de actividad acordados por el CAD.
- Permanecerá en sus funciones mientras cuente con la confianza del Consejo de Administración, que será el único órgano con atricbuciones para contratar y despedir al Gerente
- Del Gerente dependerán los trabajadores y será quien les indique e instruya las funciones a realizar.

ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE
(art. 27 LGC y art. 84 RLGC)

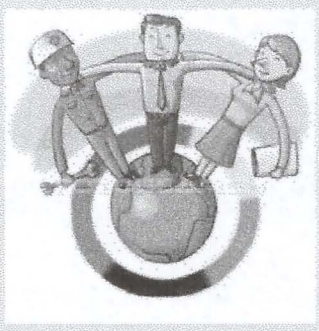


- Es el ejecutor de los acuerdos y ordenes del CAD, representará judicialmente a la Coop, sus atribuciones y deberes se fijarán en los estatutos.
- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones económicas y normativas, de los socios con la Coop, y de ésta con sus socios.
- Presentar al CAD balance general de las operaciones e inventario general de los bienes.
- Administrar cuentas corrientes, de ahorro y en general todos los recursos financieros.
- Responsable de que los libros de Contabilidad sean llevados al día y con claridad.
- Dar la información que requiera el CAD y asistir a sus sesiones.
- Contratar y poner término a los servicios de los trabajadores, de acuerdo con las normas que le imparta el CAD, los Estatutos, el Código Laboral y LGC.
- Llevar los siguientes libros: Registro de Socios – Registro de Socios asistentes a JGS – Registro de integrantes del CAD, JV, Gerente.

ORGANOS DE LA COOPERATIVA

- Los **Trabajadores** dependen administrativamente del Gerente, por tanto, responden ante éste de sus actos y/o faltas.
- El Gerente, es el único con atribuciones para contratar o despedir a un trabajador, no obstante, deberá para todos los efectos, mantener informado al CAD de cualquier decisión de éste tipo.
- Ni el Gerente ni los Trabajadores de la Cooperativa, podrán dedicarse a ningún trabajo o actividad similar o que tenga relación con el giro de la Cooperativa.

Trabajadores



ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UNA COOPERATIVA

- La Coop puede suspender transitoriamente el ingreso de socios, sólo en los casos que tenga limitaciones técnicas.
- La participación de los socios en el patrimonio de la Coop, se expresa en *cuotas de participación (CP)*.
- Las CP se fijarán conforme establece la normativa y el RLGC.
- La calidad de socio solo se adquiere por incorporación personal o por herencia. En este último caso, si y solo si, se ha realizado el proceso de regularización correspondiente (posesión efectiva)
- Para que una persona sea aceptada como socio, su solicitud debe ser aprobada por el CAD.
- La cuota social será definidas por el Gerente y aprobados por el CAD de acuerdo a las necesidades administrativas de la Coop.
- La Cuota de Incorporación la fijará el CAD, de acuerdo a los criterios que estime convenientes a los intereses de la Coop.
- Será obligación del CAD mantener una copia de los ESTATUTOS y del Reglamento Interno (si tienen), en la Coop.

DE LOS CONFLICTOS DE INTERESES
(art. 85 – art. 88 RLGC)

- El Gerente no podrá realizar en forma particular actividades similares al giro de la Coop.
- Los consejeros, trabajadores y asesores de la Coop no podrán realizar actividades de tipo electoral a favor de candidatos a los diferentes órganos.
- No podrán ser Consejeros de una Coop (titulares ni suplentes) las siguientes personas:
  - El Gerente, los trabajadores, miembros de la JV y el contador.
  - Los cónyuges y parientes hasta el 4° grado de consanguinidad y 2° grado de afinidad (ambos inclusive) de las personas señaladas más arriba. (*)
  - Los cónyuges y parientes hasta el 4° grado de consanguinidad y 2° grado de afinidad, de otro miembro del CAD. (*)
  - Personas que hayan sido destituidas de un cargo de consejero de esta u otra Coop, por acuerdo de JGS.

(*) La JGS podrá autorizar, por mayoría de votos, que dos o más personas congrado de parentezco puedan ocupar el cargo de consejeros.

LOS SOCIOS DE UNA COOPERATIVA

Socios

La calidad de **Socio** se adquiere por cualquiera de las siguientes formas (condiciones mínimas establecidas por Ley):

a.Socio Fundador: por la suscripción del acta de la Junta General Constitutiva.

b.Por solicitud aprobada por el CAD, seguida de la adquisición del mínimo de Cuotas de Participación establecida en los Estatutos.

c.Por sucesión por causa de muerte, en el caso de los herederos del socio fallecido.

La Cooperativa podrá agregar condiciones adicionales para poder ser socio, en tanto no sean contrarias a la Ley y el Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

DERECHOS DE LOS SOCIOS (art. 14 RLGC)

Se le reconocerá a todos los socios de una Coop, a lo menos los siguientes **derechos**:

a. Realizar con la cooperativa todas las operaciones autorizadas por el estatuto.

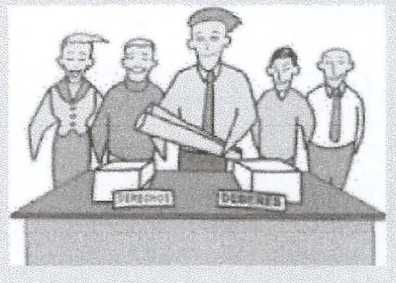
b. Elegir y ser elegido para desempeñar los cargos en la Coop, cumpliendo con todos los requisitos establecidos.

c. Gozar de los beneficios que la Coop otorgue.

d. Al reembolso del valor de las cuotas de participación, en caso de renuncia.

e. Asistir y participar con derecho a voz y voto en las JGS.

f. Formular propuestas a la JGS o al CAD



OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS (art. 17 RLGC)

Todos los socios tendrán a lo menos las siguientes **obligaciones**:

a. Cumplir oportunamente con los compromisos pecuniarios (económicos y productivos) adquiridos con la Coop.

b. Asistir a las JGS y demás reuniones a las que sean citados formalmente.

c. Desempeñar los cargos para los que fueron elegidos, a menos que estén suspendidos de sus derechos sociales.

d. Cumplir los acuerdos válidamente adoptados por los órganos de la Coop.

e. Participar en las actividades que desarrolle la Coop para el cumplimiento de su objeto social.

f. Guardar secreto sobre aquellos antecedentes de la Coop, cuya divulgación pueda perjudicar sus intereses lícitos.

g. No dedicarse a actividades que puedan competir con las finalidades sociales de la Coop, ni colaborar con quien las efectúe.

h. Participar en las actividades de educación cooperativa

i. Firmar el libro de asistencia cada vez que concurra a una JGS.

PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIOS DE UNA COOPERATIVA (art. 20 RLGC)

La calidad de socio se **Pierde** por:

a. Aceptación de la *renuncia* por parte del CAD.

b. Fallecimiento del socio, sin perjuicio de los derechos de sus herederos.

c. Transferencia de todas las cuotas de participación, aprobada por el CAD.

d. Por exclusión, basada en alguna de las siguientes causales:

i. Falta de cumplimiento de los compromisos pecuniarios con la Coop, por a lo menos 90 días.

ii. Causar daño de palabra o por escrito a los fines sociales (afirmar falsedades sobre las operaciones sociales o respecto de sus administradores).

iii. Pérdida de los requisitos para ser socio.

Participación de los Socios en los Resultados: Distribución de Excedentes

Al final de cada año, una vez se elabora el Balance de la Cooperativa, el resultado, cuando el saldo es favorable (+) se denomina REMANENTE

Remanentes

Destinado

Absorber pérdidas acumuladas

Constituir e incrementar Fondo de Reservas Legales en los casos que proceda

Constituir o incrementar Reservas Voluntarias (acuerdo Asamblea o Estatutos)

Pago de intereses al capital (si lo contemplan los estatutos)